

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Deyvid Junior Cremasco

**GOVERNANÇA JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
RONDÔNIA**

PORTO VELHO – RO

2016

DEYVID JUNIOR CREMASCO

**GOVERNANÇA JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
RONDÔNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Daniel Menendez Rodriguez

**PORTO VELHO – RO
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA CENTRAL PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

C915g

Creiasco, Deyvid Junior

Governança judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia / Deyvid Junior Creiasco. Porto Velho, Rondônia, 2016.

79f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Daniel Menendez Rodriguez

1. Governança judicial 2. Tribunal de Justiça - Rondônia 3. Poder Judiciário
I. Rodriguez, Tomas Daniel Menendez II. Título.

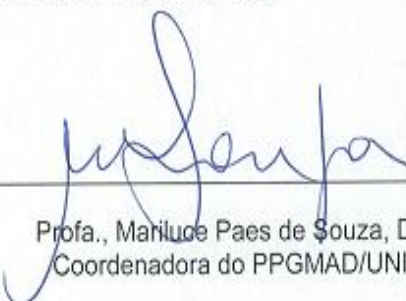
CDU: 658.15:34(811.1)

Bibliotecária Responsável: Ozelina Saldanha CRB11/486

Deyvid Junior Cremasco

Governança Judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

Dissertação apresentada em 20 de outubro de 2016 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final.

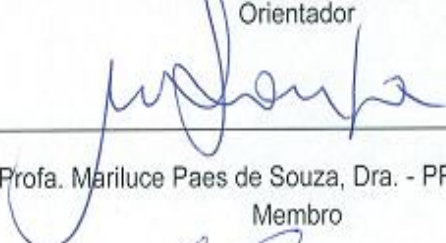


Profa., Mariluce Paes de Souza, Dra.
Coordenadora do PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora



Prof. Tomás Daniel Menéndez Domínguez, Dr. – PPGMAD/UNIR
Orientador



Profa. Mariluce Paes de Souza, Dra. - PPGMAD/UNIR
Membro



Prof. Jean Carlo Silva dos Santos, Dr.
Membro Externo

PORTO VELHO
2016

RESUMO

O Judiciário brasileiro tem mudado sua perspectiva de atuação, havendo nos últimos anos grande preocupação com a produtividade, celeridade e efetividade, critérios de valoração de seu desempenho. Concepções de teorias organizacionais passaram a ser adotadas para melhoria na prestação de serviços. A governança corporativa surgiu como conjunto de práticas de boa gestão embasadas em modelo teórico próprio, sendo adotada nas grandes corporações. Seu êxito produziu sua adaptação para o setor público, surgindo a governança pública que tem preceitos similares com desenvolvimento de elementos diferenciados pela peculiaridade de sua área de atuação. As práticas e preceitos de governança têm sido adotadas pelos Tribunais como forma de melhoria de seu desempenho. Akutsu e Guimarães (2014) estudam a atuação do judiciário brasileiro sob a perspectiva das governanças, buscando suas bases na Teoria dos Custos de Transação e na Teoria da Agência, e desenvolvendo modelo teórico-metodológico próprio para análise da atuação dos tribunais, a Governança Judicial, “conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessário ao controle de organizações do Poder Judiciário”, que desdobra-se em 7 construtos: Ambiente Institucional, *Accountability*, Acessibilidade, Independência, Recursos e Estrutura, Práticas de Governança e Desempenho. A presente pesquisa, a partir desse modelo teórico-metodológico investiga o nível de governança judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, utilizando-se a mesma ferramenta de coleta de dados, aplicada à população de magistrados, apresentando como resultados nível razoável desta Corte no que se refere às práticas de governança, destacando-se a influência da dimensão “Recursos e Estrutura” no desempenho, além de apresentar coeficiente de correlação entre as variáveis que reforçam o modelo metodológico de Akutsu e Guimarães (2014).

Palavras-chave: Governança Judicial. Tribunal. Poder Judiciário.

ABSTRACT

The Brazilian judiciary has changed his perspective of action, having in recent years concern with productivity, speed and effectiveness, evaluation of performance criteria. Conceptions of organizational theories were adopted to improve the provision of services. Corporate governance has emerged as informed set of good management practices in their own theoretical model being adopted in large corporations. His success produced its adaptation to the public sector, emerging public governance that has similar principles to the development of different elements by the peculiarity of their area. Practices and governance principles have been adopted by the courts as a way to improve its performance, Akutsu and Guimarães (2014) study the performance of the Brazilian judiciary from the perspective of governances, seeking their bases in the Transaction Cost Theory and Theory Agency and developing theoretical and methodological model suitable for analysis of the performance of the courts, the Judicial Governance "set of policies, processes, customs, attitudes, actions, behaviors and decisions necessary to control the judiciary organizations," which unfolds 7 constructs: Institutional Environment, Accountability, Accessibility, Independence, Resources and Structure, Governance and Performance Practice. This research, based on this theoretical-methodological model investigates the judicial governance level at the Court of the State of Rondonia, using the same data collection tool, applied to the population of judges, presenting as a result satisfactory level of this Court with regard to governance practices, highlighting the influence of the size "Features and Structure" in performance, in addition to presenting the correlation coefficient between the variables that strengthen the methodological model of Akutsu and Guimarães (2014).

Keywords: Judicial Governance. Court. Judicial power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Construtos de Governança Judicial.....	31
Figura 2 – Relação entre os construtos de Governança Judicial	33
Figura 3 – Modelo teórico de Governança Judicial	34
Figura 4 – Ferramenta de coleta de dados, questionário validado.....	37
Figura 5 – Análise dos Resultados da Dimensão Ambiente Institucional	48
Figura 6 – Resultados da Análise da Dimensão Ambiente Institucional	52
Figura 7 – Análise dos Resultados da Dimensão <i>Accountability</i>	53
Figura 8 – Resultados da Análise da Dimensão <i>Accountability</i>	55
Figura 9 – Análise dos Resultados da Dimensão Acessibilidade	56
Figura 10 – Resultados Análise da Dimensão Acessibilidade	58
Figura 11 – Análise dos Resultados da Dimensão Independência.....	59
Figura 12 – Resultados Análise da Dimensão Independência	60
Figura 13 – Análise dos Resultados da Dimensão Recursos e Estrutura	61
Figura 14 – Resultados da Análise da Dimensão Recursos e Estrutura	63
Figura 15 – Análise dos Resultados de Desempenho.....	65
Figura 16 – Resultados Análise da Dimensão Desempenho	66
Figura 17 - Correlação entre as Dimensões de Governança	70
Figura 18 – Índices Médios por Dimensões	72

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	9
1.1- OBJETIVOS	13
1.1.2 – Objetivo geral.....	13
1.1.3 – Objetivos específicos.....	13
1.2 - JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS.....	16
2.1 – GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.2 - GOVERNANÇA PÚBLICA	19
2.3 – GOVERNANÇA JUDICIAL.....	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 ESCOLHA DO ASSUNTO, LOCAL E AMOSTRA DA PESQUISA.....	39
3.3 – VALIDAÇÃO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	42
3.4 – REPRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	45
4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 - CONTEXTO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FIM DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA.....	46
4.2 - ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO	47
4.2.1- Dimensão: Ambiente Institucional	48
4.2.2- Dimensão: <i>Accountability</i>	52
4.2.3 - Dimensão: Acesso à Justiça	55
4.2.4- Dimensão: Independência	59
4.2.5- Dimensão: Recursos e Estrutura.....	61
4.2.6- Dimensão: Desempenho.....	64
4.2.7- Dimensão Práticas de Governança.....	67
4.2.8- Correlação entre as Dimensões de Governança	67
5– CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76

1 - INTRODUÇÃO

O Estado de Rondônia é uma das unidades da federação brasileira mais recentes. As primeiras ocupações oficiais se deram em decorrência da necessidade de delimitação da fronteira entre as terras de domínio Português e Espanhol, na região hoje conhecida como Costa Marques, ao sul do Estado.

Houve posteriormente, fluxo migratório pelo Norte, através dos rios Amazonas e Madeira, rota por onde chegaram estrangeiros e nordestinos para trabalho na exploração de borracha, à época da 2ª guerra mundial, e construção da estrada de ferro Madeira Mamoré.

Mais tarde a expedição de Marechal Cândido Rondon adentrou os territórios pelo sul do Estado em direção ao norte e ao oeste o que viabilizou a futura rota da BR364, e propiciou o acesso de um novo grande fluxo migratório, de brasileiros do sul e sudeste, que na década de 1970 e 1980, iniciaram a exploração agrícola e pecuária da região, com incentivo do governo, tendo a BR364 como principal via do fluxo econômico até os dias atuais.

O processo de autonomia e identidade formal da região teve início com a criação do Território do Guaporé, e depois, em 4 de janeiro de 1982, com a sua transformação em Estado de Rondônia, formado a partir de áreas do Estado de Mato Grosso e Amazonas (RONDÔNIA, 2015).

Como pode ser observada na história de Rondônia, a formação do Estado tem dois traços marcantes, a migração de pessoas de culturas diferentes que formam hoje o povo rondoniense, e identidade recente como entidade federada autônoma.

Para funcionamento do Poder Estatal, enquanto organização formal, foram sendo criados os órgãos e instituições públicas, com maior destaque para o período imediatamente após a implantação do Estado.

O Poder Judiciário do Estado se materializou de forma mais contundente em 22 de dezembro de 1981, através da Lei complementar Federal nº 041/81, momento em que foi criado o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

Atualmente o Poder Judiciário rondoniense é composto de 147 magistrados em efetivo exercício, sendo 20 desembargadores e 133 juízes, tem sua estrutura organizacional dividida em: 1) Órgãos com funções administrativas e judiciais:

Presidência; Vice-Presidência; Corregedoria Geral e Tribunal Pleno. 2) Órgãos com funções administrativas: Conselho da Magistratura; Secretaria Judiciária; Secretaria Administrativa; Coordenadoria de Planejamento; Coordenadoria das Receitas do Fundo Unificado do Judiciário (FUJU); Coordenadoria de Controle Interno; Coordenadoria de Informática; Coordenadoria de Gestão de Precatórios; Escola da Magistratura. 3) Órgãos com funções judiciais: Câmaras Cíveis Reunidas; Câmaras Especiais Reunidas; Câmaras Criminais Reunidas; Câmaras e Varas (RONDÔNIA, 2015).

Nos órgãos enumerados acima, mesmo aqueles que atuam diretamente nas funções judiciais, como qualquer grupo organizado em prol de uma atividade comum, há matérias administrativas que fazem parte de suas atividades, como a forma como os trabalhos são distribuídos e executados, sendo hoje as figuras do Escrivão e do Juiz, dotadas de diversos atributos administrativos, atuando como gestores em grande parte do tempo.

Havendo vários níveis de atuação, departamentos, núcleos, varas etc., forma-se um emaranhado de níveis e unidades funcionais que precisam se comunicar de forma clara para a prestação dos serviços judiciais.

O advento da Constituição Federal do Brasil em 1988 representou marco de mudança, política, econômica e cultural, dentre eles o rearranjo de forças públicas que reestruturou, destacando-se o novo papel disposto ao Judiciário, que de “boca seca da lei” passou a ser efetivo agente político na medida em que pode intervir de forma contundente na discussão sobre a coisa pública.

Nesse novo contexto, o Judiciário passou a ter a possibilidade de influenciar ou determinar os rumos das políticas públicas, fazendo verdadeira revisão e limitação da atuação do executivo, e tendo uma postura mais influente ante o legislativo na medida em que julga se as leis são constitucionais ou não, afastando a aplicação daquelas em dissonância com os ideais da carta política, além de criar novas normas pelo sistema de precedentes.

Posturas muito diversas do quadro anterior, em que se reduzia a tímido repetidor e aplicador de diretrizes traçados pelos outros poderes da República.

Acompanhado à maior ingerência sobre a discussão pública, o Judiciário passou a lidar com um volume crescente de demandas ajuizadas, decorrentes da garantia de amplo acesso à justiça, reconhecida pela Constituição.

A população se torna cada vez mais consciente quanto a seus direitos, e aciona mais o Judiciário para a solução de conflitos antes reprimidos. Este Poder passa a ser visto de forma análoga à dinâmica de mercado, como um serviço disponível, podendo ser gozado no intuito de maximizar a qualidade de vida do litigante que ganhar a causa. Mudou-se a figura de juiz, deixando de ser uma sacralidade isolada para ser encarado aos moldes de um fornecedor de decisões.

Há ainda uma demanda reprimida representada pela camada da população que mesmo com o desenvolvimento dos últimos anos, não tem níveis de conscientização e viabilidade econômica para exercer seus direitos plenamente, o que indica a tendência de contínuo crescimento acelerado no número de processos ajuizados, o que é preocupante na medida em que, já há uma insatisfação generalizada da população pela morosidade da Justiça e não há perspectiva de aumento de força de trabalho que pudesse acompanhar o ritmo do crescimento da demanda, tendo em vista as limitações orçamentárias.

Em outras palavras, os processos judiciais crescem em número maior que a população, que a arrecadação e que a capacidade de processamento do Judiciário, ocasionado congestionamento de ações nas varas.

Assim, um dos aspectos mais críticos hoje do judiciário é seu desempenho em termos de produção de decisões, gerando na sociedade uma insatisfação, devido à morosidade dos processos pendentes que se acumulam.

Essa situação tem sido objeto de diversas discussões, inclusive em âmbito internacional, já que para investidores de capital externo, interessa-lhes a segurança jurídica proporcionada por um judiciário eficaz.

Diante dessas demandas, surgem dois principais movimentos dentro do Judiciário, de um lado há uma corrida pela implementação de recursos de tecnologia da informação, com a substituição do trabalho manual e em papel, pelo fluxo de informações virtual em que se busca sempre a redução e sintetização de etapas e atos burocráticos, a fim reduzir o tempo e esforço dispendido em cada processo. E doutro lado, cada vez mais os gestores do Judiciário procuram adquirir conhecimentos, práticas e ferramentas de administração, sobretudo na área de gestão de processos e pessoas, adaptando-as a seu ramo com o intuito de alcançar os melhores resultados possíveis.

Há constante necessidade e preocupação na integração entre os atores envolvidos nos trabalhos judiciais, preocupando-se as Cortes em melhorar os fluxos

de comunicação e transmissão de conhecimentos interno, e suas interações com os atores externos.

Nessa problemática, surge a governança judicial como sistema, metodologia e ferramentas próprias para análise do fenômeno atuação do Poder Judiciário enquanto organização, a fim de explorar aspectos que possam contribuir para entendimento das diversas variáveis envolvidas e possibilitar a construção de ações de melhoria do judiciário (AKUTSU e GUIMARÃES, 2014).

A governança trabalha com a dificuldade de harmonização conjunta entre os anseios do “principal”, aquele que é o dono do negócio, com os anseios dos “agentes”, aqueles que executam o negócio, e dos “*stakeholders*” aqueles que são afetados ou beneficiados pelo negócio (EISENHARDT, 1989).

Discute-se principalmente com a construção de vínculos entre esses atores, baseado em laços de reciprocidade através de objetivos comuns partilhados com definição clara de papéis para cada ator, canais de comunicação, e meios de controle informativo dos atos empresariais.

A governança ganhou corpo teórico substancial a partir da governança corporativa que trata das relações entre os proprietários/acionistas, os administradores profissionais e demais interessados nas atividades (ANDRADE, 2009). Posteriormente, a governança passou a ser aplicada à área pública com as necessárias adaptações de contexto e recentemente está surgindo uma nova adaptação para área específica dos serviços judiciais, uma espécie de serviço público com peculiaridades, objeto de preocupações próprias, chamada pelos americanos de indústria legal (IBGC, 2015).

A governança como forma de entender o fenômeno organizacional e como ferramenta de controle ganha cada vez mais espaço, passando a ter seus conceitos adaptados às áreas diversas da qual teve origem. Desenvolve-se atualmente na academia a governança judicial como corpo teórico próprio para análise do desempenho dos tribunais (AKUTSU e GUIMARÃES, 2014).

A atuação judicial pelas diversas peculiaridades que guarda, têm sido uma das atividades mais difíceis de mensuração em termos quantitativos e qualitativos. O que se espera de seus produtos e resultados, decisões judiciais, é envolto por diversas discussões que remontam a posições político-ideológicas, havendo apenas consenso com relação a dois aspectos: celeridade e a segurança jurídica, elementos que são unânimes em termos de expectativas dos serviços judiciais.

Mas tanto a celeridade quanto a segurança jurídica, além de questões próprias da área de conhecimento jurídico-judicial, dependem de elementos organizacionais de arranjo e alinhamento, que a governança se mostra hábil para compreensão e gestão.

A proposta deste estudo é identificar na teoria esses elementos de dimensões de governança aplicáveis e adaptados ao contexto judicial e averiguar seu comportamento no judiciário local.

Neste sentido, esta pesquisa buscou, principalmente, responder a seguinte questão: Qual o nível de governança judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia?

Para alcance desse intento traçam-se os seguintes objetivos gerais e específicos e metodologia a ser seguida na pesquisa.

1.1- OBJETIVOS

A seguir a delimitação quanto aos objetivos.

1.1.2 – Objetivo geral

Identificar o nível de governança judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, visando apresentar aspectos relevantes e áreas passíveis de melhoria na atuação judicial enquanto organização, a partir do modelo teórico-metodológico de Akutsu e Guimarães (2014).

1.1.3 – Objetivos específicos

- Levantar os tipos de atividades desenvolvidas na área fim do Tribunal de Justiça.
- Descrever os resultados das dimensões de governança e sua influência no desempenho tribunal, comparando com os resultados obtidos por Akutsu e Guimarães (2014) que se referem à nível nacional.
- Verificar se a matriz teórico-metodológica de Akutsu e Guimarães (2014), Governança Judicial, se confirma.
- Propor focos para ações de melhoria com base nos resultados da pesquisa.

1.2 - JUSTIFICATIVA

Num contexto em que o ambiente exige cada vez mais quantidade e qualidade dos serviços judiciais e os recursos disponíveis para gerar esses serviços não crescem na mesma medida, são importantes os estudos para entender o fenômeno de mudança organizacional pelo qual passa o judiciário sobre a luz das teorias organizacionais.

Como indicado por Schwengber (2006), em que pese várias áreas do conhecimento reconhecerem a importância do judiciário para o bom funcionamento da economia e das organizações, a instituição é pouco explorada como objeto de estudo de outras áreas além do Direito.

Assim, analisar a atuação do judiciário local, sobre a lente da teoria da governança judicial, possibilitará o entendimento da atuação judicial, as influências que impactam em sua produção e a identificação das fragilidades atuais e apresentação de propostas de melhorias, sob a luz dos conceitos e teorias de governança judicial.

A contribuição para a academia se reflete no desenvolvimento de conhecimentos sobre esse recente assunto pouco abordado - governança judicial, e verificação da matriz teórica recente no caso empírico em análise, tribunal local. O interesse da sociedade se observa pela possibilidade de melhoria nos serviços prestados. E a utilidade para o Poder Judiciário, sobretudo o local, vislumbra-se pelo diagnóstico de sua atuação no momento, embasado no enfoque de Governança Judicial, que além de propiciar o entendimento de seu diagnóstico atual enquanto organização sobre esta lente teórica, poderá apontar para priorização de ações em prol de se aproximar de um modelo de excelência, através das análises de comportamento dos dados enquadrados nas dimensões de governança.

Importante destacar que a governança judicial é entendida como um ideal a ser implementado e quando efetivado terá o poder de fazer a organização funcionar de forma otimizada e apresentando excelência em seus resultados. Todavia, é um processo contínuo, e não há governança padrão para todas as organizações, assim, é necessário identificar das práticas já presentes, em que nível atendem às dimensões de governança e quais aspectos poderiam ser desenvolvidos.

A pesquisa encontra-se inserida na Linha de Pesquisa 1 – Estratégia, Gestão e Tecnologia em Organizações, Eixo Temático Estratégia e Processo Decisório, do

Mestrado em Administração da UNIR, tal eixo trata do estudo a tomada de decisão e estratégias em organizações públicas e privadas, que atuam em um ambiente cada vez mais contingenciado e complexo. Envolve não apenas o planejamento, mas todas as etapas da gestão estratégica, com destaque nos resultados organizacionais, socioeconômicos e ambientais.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação se apresenta inicialmente com abordagem da contextualização e problematização expostas na introdução, objetivos e justificativa no capítulo 1. A seguir é traçado um histórico do desenvolvimento e avanço da governança inicialmente em sua modalidade governança corporativa, depois governança pública e atualmente governança judicial no capítulo 2. Na sequência o capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos escolhidos e relatando as intercorrências na coleta de dados. Por fim, os resultados e discussão são expostos no capítulo 4, seguidos das considerações finais no capítulo 5 com proposta de agenda de pesquisa.

2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

As organizações cresceram e novas formas de divisão e arranjo do trabalho foram desenvolvidas, a partir de abordagens racionais de otimização de tempo e outros recursos, ocasionando a verticalização da entidade em diversas castas burocrático-administrativas gerando ruídos e inconsistências entre os objetivos dos diversos departamentos, um contexto desfavorável à sinergia e consequentemente a resultados de excelência.

Entre os integrantes de pequenos grupos, os elos mais fortes são os vínculos de confiança e reciprocidade, elementos estes que as grandes organizações perderam no processo de crescimento, a vultuosidade do arranjo organizacional e a aridez das relações sociais baseadas em traços formais técnicos propiciaram o distanciamento entre os indivíduos e objetivos organizacionais que se fracionaram por setores, prevalecendo interesses antagônicos entre os diversos atores e grupos em atividade ou influência na organização que não são conciliados.

A fim de resgatar esses vínculos de confiança surgem as teorias que estudam e recomendam práticas de governança que se baseiam principalmente em ferramentas de controle sobre a gestão da organização, mecanismos de comunicação clara entre os *stakeholders*, definição de papéis, responsabilidade e construção de metas em comum.

2.1 – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Dorset e Baker (1979) apontam como definição geral para governança o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de uma organização com o objetivo de seu desenvolvimento.

O crescimento econômico redundou no aumento gigantesco das organizações, tornando-se insustentável o modelo anterior em que as figuras de proprietário e gestor se concentravam numa só pessoa, passando-se a um novo modelo em que o proprietário contratava um gestor para administrar a firma, ou vários proprietários (acionistas), contratam vários gestores.

O entendimento que se tem hoje sobre governança surgiu a partir de estudos que verificaram haver conflitos de interesses nesse cenário das grandes corporações, sendo o mais relevante o embate entre a figura do proprietário (principal), que objetiva maximizar seus lucros, e o agente (administrador) que busca a autopromoção profissional. Há ainda divergências entre a postura de ambos personagens diante dos riscos, sendo o proprietário menos propenso a atitudes mais ousadas no mercado, buscando mais segurança, e o agente mais disposto a desafios e ações de risco maior mas com possibilidade de grandes ganhos e destaque para sua carreira.

Ao longo do século 20, a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Neste contexto, as companhias foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa.

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada.

No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa.

A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (IBGC, 2015)

Também são consideradas outras partes interessadas, como os colaboradores, sociedade civil, consumidores etc. que recebem a nomenclatura de *stakeholders*.

Dentre os princípios/diretrizes/recomendações do código de conduta formulado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) destaca-se a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa,

conforme descritos a seguir, e que se materializam e operacionalizam em procedimentos a serem implementados nas corporações:

Transparência. O gestor precisa cultivar o “desejo de informar”, com a finalidade de criar um clima de confiança tanto nas relações internas quanto na relação com a sociedade, e não apenas cumprir com a obrigação de informar. Transparência indica ainda abertura, consistente em providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades durante a sua atividade.

A atuação da organização deve ser aberta, com significativos encontros com os *stakeholders*, com comunicações completas e informação segura e transparente, assim as ações serão mais tempestivas e efetivas.

A transparência é também essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes sejam verdadeiramente responsáveis.

A *International Federation of Accountants* - IFAC (2001) realça que a transparência é mais do que estruturas ou processos. Ela é também uma atitude e uma crença entre os intervenientes chave, políticos, funcionários e outros *stakeholders*, a quem a informação tem de ser exibida, e não é detida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os ativos.

Equidade. O tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, seja do capital ou dos chamados *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.), constitui regra básica. Qualquer atitude ou política discriminatória é considerada falta grave.

Accountability. Os gestores têm obrigação de prestar contas a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade corporativa. Prega a necessidade de zelar pela perenidade da organização, incorporando, para isso, considerações de ordem social e ambiental na determinação dos rumos dos negócios e operações. Neste item, o código observa que a função social da empresa é a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, o estímulo ao desenvolvimento científico e a melhoria da qualidade de vida, através de ações educativas, culturais, assistenciais e a defesa do meio ambiente. Uma prática aconselhável é a contratação de recursos e insumos da comunidade na qual a organização está inserida.

Em síntese, os princípios de governança corporativa objetivam o adequado funcionamento da organização através da clareza na comunicação entre os diversos envolvidos e responsabilidade com os objetivos organizacionais conjuntamente construídos.

Tais ideias abstratas precisam ser assimiladas e transformadas em procedimentos formais, adequados ao ramo de atividade, a fim de materializar na prática organizacional tais conceitos. Assim por exemplo, uma ação em prol da transparência seria o cuidado com a publicização das informações da empresa como suas contas e resultados econômicos, com a preocupação de que sejam inteligíveis a quem as procure, e projetos de criação de canais de comunicação diretos com os interessados externos como ouvidorias e pesquisas sobre a imagem da organização perante a sociedade.

Claessens (2006) evidencia que uma boa governança corporativa está associada a menores custos de capital, maiores retornos em termos de equidade, eficiência e tratamento mais favorável aos *stakeholders* e Andrade e Rossetti (2009, p. 552) acrescentam que “a amplitude dos impactos positivos dos princípios, dos propósitos e das práticas de boa governança é [...] uma das raras unanimidades que se estabeleceram nos últimos anos nos campos da economia, das finanças e da administração” e acreditam que o conceito pode ser transposto para a gestão do Estado, mencionando que não é a governabilidade, mas a governança, “enquanto a primeira é uma conquista circunstancial e geralmente efêmera do poder estabelecido, a segunda é uma conquista da sociedade, estrutural e duradoura” (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 562).

2.2 - GOVERNANÇA PÚBLICA

As concepções de Estado variam substancialmente entre épocas. Uma das mudanças perceptíveis atualmente é a aproximação do ente público com as técnicas de gestão e dinâmicas da área privada, o que é motivado por pressões sociais para melhoria dos serviços em decorrência de conscientização dos governados quanto a seus direitos.

Matias-Pereira (2010) caracteriza essa nova figura estatal como “inteligente-mediador-indutor”, as palavras da nomenclatura já são significativas do novo perfil, tentando implementar essas qualidades a fim de superar suas dificuldades que

geralmente se materializam em morosidade, inoperância e corrupção que redundam em má qualidade de serviços prestados e obras inacabadas.

Trata-se de uma postura de gestão com foco na economia e nos bens públicos, já que, diferente de outrora, o Estado não tem mais a ambição de abraçar todos os serviços essenciais mais somente, regular, dar direcionamento e garantir o funcionamento do todo, atuando com maior presença nas áreas menos atrativas à atividade privada, e deixando que as outras áreas sejam cuidadas pela atividade privada sem tantas intervenções, abrindo-se mão assim do viés paternalista.

Nesse ambiente de mudanças e turbulências, o Estado reafirma a sua relevância – de forma sem precedentes – como ente de apoio ao mercado, responsável por mediar, estimular e promover intervenções e regulações, coordenando de forma que o todo funcione de maneira adequada.

Esse novo cenário está exigindo dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público, se aproximando-se cada vez mais, dos empresários privados, naquilo que é possível, considerando-se as peculiaridades da área pública.

Para cumprir esse papel, é essencial que o Estado tenha um perfil inteligente-mediador-indutor, o que exige instituições democráticas sólidas; orientado para eficiência, eficácia e efetividade; busca pela excelência; criação de valor público; flexibilidade e inovação; abordagem gerencial; ethos no serviço público, competência em recursos humanos, a geração de capital social, o engajamento cívico, a coordenação de atores público e privados, a inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 111).

Nessa aproximação com as diretrizes do meio privado os elementos das práticas de boa governança corporativa passam a ser aplicados de forma analógica nos entes públicos, tendo em vista o êxito dessas práticas no setor privado das grandes corporações.

A governança reconhece que em níveis sofisticados de organizações atuais há conflitos de agência decorrentes da separação atual entre propriedade e gestão, e para alinhar ambos a um objetivo comum sinérgico, que represente a meta da organização, utiliza-se da implementação de práticas de controle e comunicação entre os agentes, delimitando responsabilidades e poder, acompanhando e incentivando a execução das políticas e objetivos definidos.

No setor público o principal/proprietário é considerado o cidadão e o agente os gestores públicos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

A possibilidade de uso das práticas de governança corporativa, com adaptações na área pública, se dá por similitude de objetivos. Enquanto na área privada o indicativo de desempenho as vezes pode ser sintetizado em “lucro”, na área pública há outros parâmetros, todavia, também representativos de competitividade que podem ser, o volume de serviços que se consegue ofertar a população, a efetividade desses serviços, a eficácia na efetivação das políticas públicas, ou saldo superavitário nas contas da entidade.

Assim, praticamente todos os elementos de governança organizacional tem, com figurino/papel adequado na área pública, é o que se pode concluir dos estudos de Matias-Pereira (2010).

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2013).

É mais fácil de compreender-se governança a partir dos seus elementos indicativos de práticas de boa governança, como já expostos: responsabilidade em prestar contas, transparência, participação, administração de relacionamento e, dependendo do contexto, eficiência e/ou equidade.

Especificamente para governança pública, Kickert (1997) indica que é mais geral que o de governança corporativa que se vincula a orientação de mercado vinda da administração, pois envolve ainda a questão da legalidade e legitimidade, pois nessa área a interação entre o político e o social tem papel de destaque, dessa forma ela seria um complexo de atividade que envolve a direção de redes também complexas em setores políticos da sociedade.

Para a integração da governança corporativa na área pública, deve-se observar se de fato suas concepções estão sendo implementadas, considerando as peculiaridades desse setor, o que pode ser feito, a partir do seguinte roteiro elaborado por Matias-Pereira (2010), com base no *Australian National Audit Office* (ANAO, 2002) e Barret (2005), que traz os mesmos princípios mais sintetizados em novos elementos com adição de princípios próprios da área:

Liderança – A governança do setor público requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização. Um quadro efetivo requer a clara identificação e

articulação da responsabilidade, bem como a compreensão real e apreciação das várias relações entre os *stakeholders* da organização e aqueles que são responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos desejados resultados (*outcomes*). No setor público, é necessária uma lúcida e transparente comunicação com o gestor público, além de ser fundamental o estabelecimento de prioridades governamentais.

Compromisso – A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados, e não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos os elementos da governança corporativa. Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase aos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

Integridade – A integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade. Ela é dependente da eficácia do controle estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. A integridade reflete nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance.

Responsabilidade (*accountability*) – Os princípios da governança corporativa requerem de todos os envolvidos que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável por quê, perante quem, e quando; o reconhecimento da relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados. Exige, também, uma compreensão clara e a apreciação dos papéis e responsabilidades dos participantes no quadro da governança, onde os gestores públicos e a Administração Superior da entidade são componentes importantes para uma responsabilidade saudável. O afastamento destes requisitos impede a organização de conseguir os seus objetivos.

Integração – o desafio real não é simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva governança corporativa, mas garantir que eles estejam holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das entidades. Se estiver corretamente

implementada, a governança corporativa pode promover a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de performance de *output* e *outcome* requeridos para atingir as suas metas e objetivos.

O êxito das práticas de governança corporativa, ou a conclusão de impossibilidade de se operacionalizar grandes corporações sem elas, foi o determinante para sua adaptação a outros tipos de organizações, como por exemplo, as entidades público-governamentais. Nestas, além da preocupação com a efetividade e eficiência há atenção concentrada na legalidade e legitimidade, o que para Kickert (1997, p. 735), envolve três diferentes padrões de valor:

1. O governo é destinado a ser apoio e propositor. Os valores são: efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho;
2. A chave é a honestidade e justiça apoiando-se nos valores de justiça social, equidade, legitimidade e cumprimento do dever;
3. Força e flexibilidade. Aqui os valores são a confiança no governo, sua robustez, adaptabilidade, segurança e capacidade de se manter mesmo em situações extremas como catástrofes.

Já a divisão de grupos de normas e valores proposta por porKickert (1997, p. 735) se dá da seguinte forma:

1. Eficiência e efetividade no desempenho da função de governo e produção e distribuição dos bens e serviços;
2. Reconhecimento e respeito aos direitos individuais com a adequação dos processos de governo e relacionamento com o cidadão;
3. Representatividade e poder de verificação do funcionamento governamental que se dão através de escrutínio público.

Outra formulação de análise do fenômeno de governança no setor público é dada por Timmers (2000, p. 9) que a nomina de governança governamental definindo-a como forma de proteção ao inter-relacionamento entre administração, controle e supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, objetivando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, e comunicar publicamente juntamente com prestação de contas tudo com foco no benefício da sociedade.

Para Bresser (1996), a mudança de paradigmas na administração pública, deixando-se o modelo totalmente burocrático para adoção de modelo gerencial, com inclusão de práticas de governança corporativa, é uma tentativa de superação da

crise do Estado nos anos 1980 e a globalização econômica. Ressalta ainda, que ambos fatores impõem a rediscussão e redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o provedor dos serviços essenciais e “proteção” do mercado interno quanto aos mercados externos, passando para facilitador para tornar a economia nacional internacionalmente competitiva.

Prosseguindo o mesmo autor diz que a regulação e a intervenção continuam necessárias, na educação, na saúde, na cultura, no desenvolvimento tecnológico, nos investimentos em infra-estrutura — uma intervenção que não apenas compense os desequilíbrios distributivos provocados pelo mercado globalizado, mas principalmente que capacite os agentes econômicos a competir a nível mundial, e são as próprias entidades transnacionais como Banco Mundial, que através de estudos e exigências para fornecimento de apoio, que definem ou contribuem na construção das práticas de governança na área pública dos países-nações.

Para Bresser (1996) o modelo anterior de administração pública burocrática é lento, caro, auto referido, e pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos, o que se mostra em desarranjo com o ideal de Estado Social, em que o ente estatal, seja diretamente ou através de regulação da atividade privada, proporcionaria o bem-estar e desenvolvimento humano das pessoas. A estrutura do Estado não era elaborada de forma a atender à população mais sim à própria burocracia e o problema da eficiência não era essencial na pauta do governo.

Como sinais dessa mudança de postura estatal, Bresser (1996) indica os seguintes pontos:

- descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- controle por resultados, a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

Importante destacar da análise de Bresser (1996) que o modelo burocrático veio como forma de superação do modelo patrimonialista, todavia, não obteve êxito total em eliminar o nepotismo, empreguismo e corrupção típicos. Todavia, permanece a convicção de que este é o caminho para a superação, o modelo gerencial é o mais adequado para superação da burocracia racional e auto referendada.

Mesmo com as mudanças apontadas, ainda há elementos do patrimonialismo não expurgados da administração pública brasileira e um carinho excessivo ao modelo burocrático acreditando-se que seria o remédio às mazelas, mas, com as mudanças de concepções propostas pelo modelo gerencial, espera-se superar esses problemas sem cair em novo problema, excessos burocráticos, para isso seriam utilizados os controles por resultados e as normas de transparência.

Em que pesem as conquistas no serviço público materializadas, por exemplo, na obrigatoriedade de ingresso via concurso, no que tange à gestão de pessoal ainda há engessamento, na medida em que as carreiras na verdade não representam possibilidade de ascensão profissional de fato, uma vez a baixa diferença entre a remuneração do posto inicial e do final, e a estabilidade encarada ao extremo impedindo a cobrança de resultados na qual se baseia o modelo gerencial, segundo a visão de Bresser (1996).

Nesse cenário, um dos grandes desafios que pode ser superado com práticas de governança é trazer os servidores de Estado para o comprometimento com os resultados, serviços públicos de qualidade e ao maior número de cidadãos atendidos, acompanhado de reconhecimento dos esforços da classe nesse intuito, fazendo o alinhamento entre os objetivos e interesses da categoria e o do Estado, gerando sinergia e não o quadro atual existente em que parece haver dois mundos distintos, um da burocracia que gera a remuneração do servidor e outro dos serviços ao cidadão em déficit.

2.3 – GOVERNANÇA JUDICIAL

Para Ribeiro (2008) a causa da morosidade judicial tem também, além de outros fatores, traços culturais de origem histórica. A autora relata que, em face da influência da colonização portuguesa, no Judiciário brasileiro ocorre a distinção “entre o ‘país formal’, cuja existência se verifica na constituição e nos códigos legais,

e o ‘país real’, que segue alheio dos direitos preconizados pelas leis” (RIBEIRO, 2008, p. 467).

Deduz-se da fala da autora que os primeiros movimentos de mudança nos serviços judiciais se deram pela via legislativa, mas além das dificuldades naturais de efetivação de uma lei, há o componente cultural brasileiro de aceitar a existência de distanciamento entre o país formal, e o país real.

A partir da década de 1990, várias mudanças legislativas, como a criação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais; a publicação da Emenda Constitucional 22; a Emenda Constitucional 45; e a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar tiveram como finalidade dotar o sistema judicial brasileiro de requisitos que o permitissem atuar de maneira mais ágil, menos complexa e mais transparente. Dessas mudanças, a mais relevante, segundo a autora, foi a Emenda Constitucional 45, que procurou não apenas ampliar, mas, ainda, consolidar os processos de reforma já iniciados, a partir dos seguintes objetivos:

(i) razoável duração do processo; (ii) proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população; (iii) funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional; (iv) distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição; e (v) criação do Conselho Nacional de Justiça” (RIBEIRO, 2008, p. 469-470).

Para alcanças esses objetivos, o judiciário se abriu para os conhecimentos das áreas organizações, estando em busca de abordagens adequadas ao seu tipo de atuação, dentre elas a governança se mostra promissora.

A governança pode ser observada sob diversos prismas no universo organizacional, tendo seu início em governança corporativa que foi adaptada para governança pública e um dos mais recentes em construção é a Governança Judicial, área que começa a se desenvolver na academia e entidades públicas, objetivando entender e melhorar a atuação do judiciário na atualidade.

Para Akutsu e Guimarães (2014) a síntese do conceito de governança judicial pode ser assim expressa:

Entende-se, assim, que o conceito de governança é multifacetado e plural, envolve distintas dimensões e está alinhado com práticas de gestão e de controle de organizações, tanto públicas quanto privadas. Buscando delimitar esse conceito especificamente para o Judiciário, para os efeitos deste artigo, adota-se o seguinte conceito de governança judicial: conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessário ao controle de organizações do Poder Judiciário. Este conceito parte do pressuposto que governança judicial fundamenta-se em instituições, isto é, em regras, em normas, em padrões de conduta socialmente construídos e legitimados e manifesta-se em práticas, ações e

comportamentos dos distintos atores do sistema judicial (AKUTSU, 2014, p. 51).

Os referidos autores indicam que o tema governança judicial, foi colocado na agenda política do país por meio do “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano” (BRASIL, 2004), em que os presidentes da República, do Supremo Tribunal Federal, do Senado Federal e da Câmara de Deputados se comprometeram a aprimorar a gestão do sistema judicial brasileiro, através de reformas legislativas, aumento dos quadros da Defensoria Pública da União, do acesso de moradores de localidades mais distantes dos grandes centros urbanos, da celeridade nos processos de execução fiscal e da expansão da informatização do Judiciário.

Um dos fatores mencionados para a priorização do assunto por esses representantes dos poderes da República é que “poucos problemas nacionais possuem tanto consenso no tocante aos diagnósticos quanto à questão judiciária e que os principais problemas relacionados à administração da Justiça relacionam-se à morosidade das ações judiciais e a baixa eficácia de suas decisões” (BRASIL, 2004).

Reconhece-se ainda que os problemas enfrentados pelo Poder Judiciário são graves por retardar o desenvolvimento nacional e desestimular investimentos, propiciando a inadimplência, gerando impunidade e solapando a crença dos cidadãos no regime democrático.

Tal comprometimento foi reafirmado em 2009 pelo “II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo”, firmado pelas mesmas instituições e com os seguintes objetivos:

I - acesso universal à Justiça, especialmente dos mais necessitados;

II - aprimoramento da prestação jurisdicional, mormente pela efetividade do princípio constitucional da razoável duração do processo e pela prevenção de conflitos;

III - aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições de Estado para uma maior efetividade do sistema penal no combate à violência e criminalidade, por meio de políticas de segurança pública combinadas com ações sociais e proteção à dignidade da pessoa humana (BRASIL, 2009).

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, instituição criada como fruto das mudanças em prol de um judiciário mais efetivo, é órgão de controle administrativo e diretivo dos tribunais e tem realizado ações que buscam a mudança de valores e da

cultura na administração da Justiça como a formulação de indicadores e metas de desempenho.

Para Stumpf (2008) algumas das principais causas da morosidade e baixa efetividade das ações judiciais estão relacionadas à gestão.

(...) os fatores externos, ainda que contribuam para a morosidade, não estão, efetivamente, entre as suas principais causas. Ao contrário do que muitos defendem, inclusive os membros do próprio Judiciário, o que revela verdadeira omissão de responsabilidade, as causas internas devem ser apontadas como aquelas mais significativas para a lentidão do sistema. Entre elas, especificamente, a omissão do juiz na gestão da unidade jurisdicional e em geral a desorganização administrativa do Judiciário brasileiro, merecem absoluto destaque, em especial se considerado o primeiro grau de jurisdição (STUMPF, 2009, p. 161).

Ng (2011) argumenta pela criação da área temática governança judicial, por acreditar que a abordagem do ponto de vista estritamente jurídico é insuficiente para a compreensão de questões que envolvem a crescente cobrança por maior *accountability* por parte dos inúmeros atores com interesse no funcionamento das cortes, sendo necessária uma abordagem interdisciplinar entre as áreas do Direito, Política, Economia e Administração. Destaca ainda que a disciplina governança judicial tem objeto e características próprias e visa a solução de conflitos sociais, individuais e coletivos, buscando identificar práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar de forma mais eficiente, recursos escassos, baseando-se em princípios constitucionais, leis, normas gerais, instituições, recursos, capacidades, práticas e métodos de gestão para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais.

Ter governança judicial significa ter efetividade nas decisões judiciais, acessibilidade à Justiça, equidade, transparência e celeridade na prestação de serviços judiciais.

A tese de Akutsu e Guimarães (2014) teve por objeto identificar as relações entre construtos e variáveis observáveis que explicam a governança judicial de tribunais brasileiros, para isso, sua matriz teórica principal foram a Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989) e Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1981, 1991, 1996), gerando a sistematização de sete construtos teóricos - *Accountability*; Acessibilidade; Independência; Recursos e Estrutura; Práticas de Governança; Ambiente Institucional; Desempenho – e variáveis componentes desses construtos.

O conceito de governança mais recorrente na tese foi o de “ferramenta analítica para compreensão dos fatores que organizam a interação dos atores, a dinâmica dos processos e as regras do jogo” (IBANHES et al., 2007, p. 577).

Exploraram-se os conceitos e método de análise do fenômeno organizacional a partir da Teoria da Agência e da Teoria dos Custos de Transação. Da primeira adaptando os atores que representam os papéis de principal e agente, que no caso passam a ser considerados respectivamente os cidadãos e os gestores públicos, e por óbvio trazem alterações nas relações, interesses e riscos envolvidos, além do fator de que na esfera pública o movimento da organização deve ser todo pautado em leis e questões políticas. A discussão sobre os riscos é quase irrelevante para área pública, já que decorre principalmente das oscilações de mercado e diferentes posturas do administrador e do investidor quanto à elas.

Quanto à teoria dos custos de transação, apropriaram-se de seus pressupostos para o exame da eficiência de práticas de governança em situações específicas. Um exemplo de seus pressupostos é o reconhecimento de que agentes humanos estão sujeitos à racionalidade limitada e pelo menos alguns agentes são propensos ao oportunismo (WILLIAMSON, 1981).

Akutsu e Guimarães (2014) pontuam que a unidade básica de análise da Teoria dos Custos de Transação é a própria transação que “ocorre quando um bem ou serviço é transferido por meio de uma interface separável tecnologicamente” (WILLIAMSON, 1981, p. 552), sendo abordadas as transações a partir das dimensões: incerteza, frequência de recorrência e grau de investimento em ativos específicos necessários para realização a transação.

No contexto da tese de tais autores, para análise das práticas de governança, foram adotadas as seguintes premissas baseadas na Teoria dos Custos de Transação: práticas de governança influenciam os custos de transação e, em consequência, a eficiência dos serviços do Poder Judiciário; não existe, *a priori*, uma estrutura de governança superior à demais – a eficiência das transações depende, entre outros fatores, da adequação de práticas de governança ao respectivo ambiente institucional, para cada situação específica; e os custos de transação podem ser minimizados mediante o alinhamento das transações com práticas de governança que coordenem as ações entre agentes e principais.

Quanto à Teoria da Agência, seu foco é no modelo de contrato a ser estabelecido entre principal e agente, que deve ser coerente com o ramo de atuação

do empreendimento, vultuosidade de recursos e objetivos das partes, sendo destacado por Eisenhardt (1989) que basicamente há dois tipos, os baseados em resultados ou baseados em comportamentos dos agentes, sendo os primeiros preferíveis para que o agente atue de acordo com os interesses do principal e em áreas facilmente mensuráveis, já o segundo é recomendável quando a relação entre principal e agente tem bases de confiança e as atividades do ramo são facilmente especificáveis, observáveis e avaliáveis.

Na tese de Akutsu e Guimarães (2014) ambos aspectos foram observados, já que no âmbito da justiça tanto o comportamento dos agentes públicos quanto os resultados que se esperam são necessários. As metas do CNJ sobre quantitativo de processos a serem julgados são considerados contratos de resultado, estando mais vinculados aos construtos desempenho, acessibilidade e recursos. As leis que regem a atuação dos profissionais da justiça são tidas por contrato de comportamento e são vinculadas principalmente ao construto *Accountability* e Independência.

O construto ambiente institucional lida com as relações entre os atores envolvidos dos serviços judiciais, suas crenças, motivações e práticas, por exemplo, o comportamento de litigantes que praticam atos desnecessários no processo a fim de retardá-lo.

Tecendo comentários sobre as similitudes e diferenças entre a Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência, os autores indicam:

Para Williamson (1981, 1991), a avaliação dos custos de transação pode ser utilizada para a escolha de estruturas de governança mais eficientes entre alternativas de hierarquia e mercado: empresas que elaboram determinado componente internamente (hierarquia) ou que compram esse componente de um fornecedor autônomo (mercado). O exame dessas alternativas não é relevante para o estudo de governança judicial, uma vez que os órgãos do Poder Judiciário são burocracias legalmente estruturadas, com pouca flexibilidade para demitir servidores concursados e contratar tais serviços no mercado. Não obstante, seus pressupostos são úteis para o exame da eficiência de práticas de governança em situações específicas.

A Teoria de Custos de Transação propõe-se a estudar as organizações com base nos seguintes pressupostos: o reconhecimento de que agentes humanos estão sujeitos à racionalidade limitada e pelo menos alguns agentes são propensos ao oportunismo (Williamson, 1981). Eisenhardt (1989:64) destaca que além dessas premissas serem as mesmas da Teoria da Agência, as duas teorias têm variáveis dependentes similares: para a autora, “hierarquias correspondem, grosso modo, a contratos baseados em comportamentos, e mercados correspondem a contratos baseados em resultados”.

Embora tenham premissas similares, a Teoria da Agência e a Teoria de Custos de Transação diferem no foco de análise: a primeira busca examinar o contrato entre partes que cooperam, enquanto a segunda tem como foco

as fronteiras da organização (Eisenhardt, 1989). A unidade de análise da Teoria da Agência é o contrato, mesmo que não escrito, entre o principal e o agente, considerando: a) o interesse pessoal, a racionalidade limitada e o grau de aversão ao risco das partes envolvidas; (b) a assimetria de informações entre o principal e o agente; (c) a possibilidade de ocorrência de comportamento oportunista do agente em decorrência de conflito de seus objetivos com os do principal. Eisenhardt (1989) destaca que, uma vez que a unidade de análise, na Teoria da Agência, é o contrato que governa a relação entre agente e principal, o foco desta teoria é justamente determinar o contrato mais eficiente que governa essa relação, de forma a minimizar os problemas que podem ocorrer na relação de agência (AKUTSU; GUIMARÃES, 2014, p. 48)

Através de sua pesquisa, envolvendo tanto a revisão de literatura, quanto a pesquisa *in loco* e validação estatística da ferramenta construída, os autores apresentaram os seguintes construtos que compõe seu modelo teórico-metodológico.

Figura 1 – Construtos de Governança Judicial

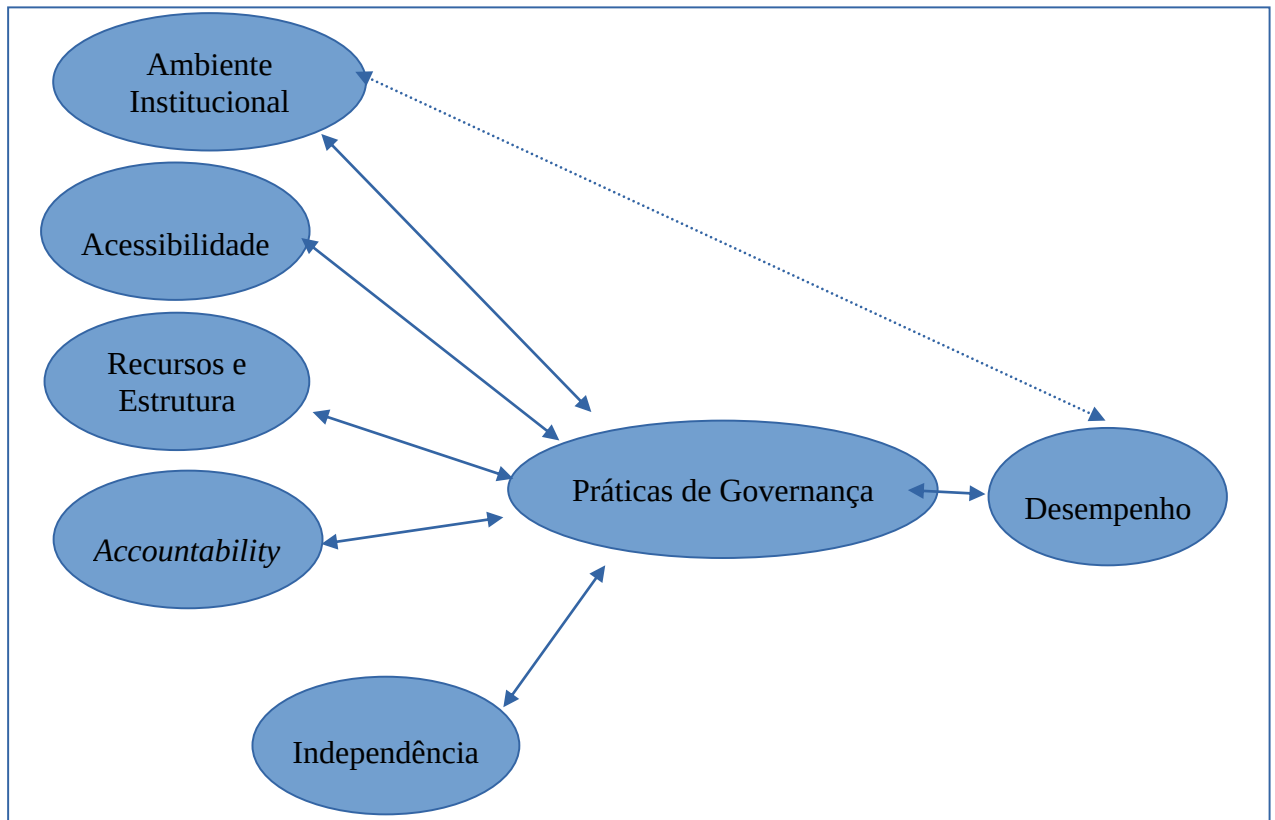
Construtos	Definição Operacional	Fontes
Acessibilidade	possibilidade oferecida aos cidadãos de recorrerem a todos os serviços judiciais oferecidos pelo Poder Judiciário, de contactarem magistrados e cortes judiciais, e de serem tratados da mesma forma, sem sofrerem ameaças de qualquer espécie, independentemente de sua renda, condição socioeconômica ou localização geográfica de sus domicílios.	Beer (2006); Staats, Bowler e Hiskey (2005)
Accountability	responsabilidade, obrigação e responsabilização de quem ocupa um cargo ou função pública em dar publicidade e motivar seus atos administrativos, em prestar contas perante outras pessoas ou organizações, segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de sanção decorrente do não cumprimento dessa diretiva. No sistema judicial, a <i>accountability</i> se divide na motivação dos atos processuais e de sentenças proferidos pelos magistrados, no exercício de suas funções, e na transparência dos atos de gestão dos magistrados e servidores que exercem funções administrativas nos Tribunais.	Campos (1990); Mollah (2010); Oliveira (2005, 2009); Pinhos e Sacramento (2009)
Independência	capacidade dos magistrados de agirem em conformidade com os princípios e normas da Constituição e com os fatos apurados em cada caso concreto, de forma a salvaguardar os direitos dos cidadãos, protegendo-os de interesses e pressões que contrariem princípios e normas constitucionais, advindas de qualquer origem, inclusive de eventual abuso de autoridade de representantes dos poderes Executivo e Legislativo, de interesses e pressões ilegítimas oriundas daqueles que os nomearam ou da própria direção dos Tribunais, ou, ainda das partes litigantes e de eventuais pressões para adoção de decisões inconstitucionais de cunho populista.	Beer (2006); Canes-Wrone et al. (2010); Cordis (2009); Kleman e Mahoney (2005); Peerenboom (2006); Rosenbloom (2010); Staats, Bowler e Hiskey (2005)

Recursos e Estrutura	conjunto de: (a) servidores e magistrados organizados em carreiras; (b) instalações e equipamentos para servidores e magistrados exercerem adequadamente suas funções; (c) sistema de informação judicial e de (d) conhecimento acumulado pelas organizações do Poder Judiciário, que têm como características serem valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de serem imitados.	Barney (1991); Bybee e Pincock (2011)
Práticas de governança	conjunto de decisões, contratos e transações relacionadas às políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessárias à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos pelo Poder Judiciário, ancorados por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e instituições, por recursos, capacidades e por práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organização encarregadas da prestação de serviços judiciais.	Eisenhardt (1989); Ng (2011); Williamson (1981, 1991, 1996)
Desempenho	resultados alcançados por magistrados e Tribunais que indicam: (a) o nível de adoção de boas práticas de governança judicial relacionadas aos construtos <i>Acessibilidade</i> , <i>Accountability</i> , <i>Independência</i> e <i>Recursos e Estrutura</i> ; e (b) a qualidade do sistema judicial em termos de tempo de julgamento, custo dos processos judiciais e qualidade das sentenças.	Beer (2006); Chemin (2010); Kahan (2006); Ng (2011); Mendelski (2009); Staats, Bowler e Hiskey (2005)
Ambiente institucional	conjunto de práticas, princípios e regras constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições que delimitam e influenciam a atuação e a interação de órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do próprio Poder Judiciário, com partes litigantes e com outros atores do sistema judicial.	Ng (2011); Williamson (1996)

Fonte: Akutsu e Guimarães, 2014, p. 57.

Como se observa cada dimensão foi construída a partir do referencial de autores estrangeiros em sua maioria, pois conforme mencionado anteriormente o assunto tem sido pouco trabalhado na academia sobretudo nacional. Os construtos sintetizam a dimensão abordada do modelo teórico-metodológico, representando aspectos diferenciados do mesmo fenômeno e tentam relações entre si, conforme figura dois, que demonstra que os 4 primeiros construtos, *Acessibilidade*, *Recursos e Estrutura*, *Accountability* e *Independência* influenciam diretamente o 5º construto *Práticas de Governança*. Este por sua vez, influencia diretamente no construto *desempenho* e o construto *Ambiente Institucional* tem relação direta também com *práticas de governança* e relação que pode ou não se estabelecer com o *Desempenho*.

Figura 2 – Relação entre os construtos de Governança Judicial

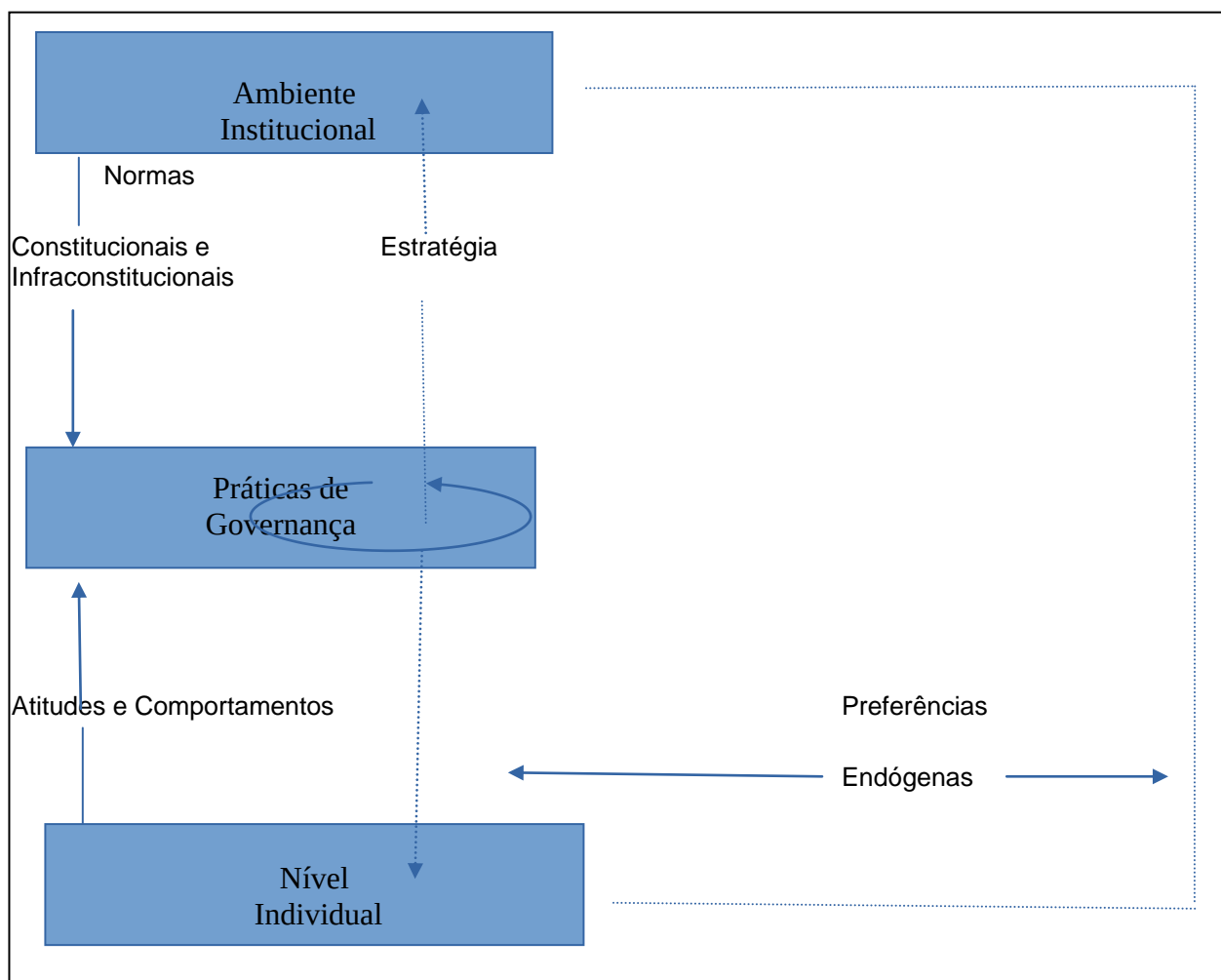


Fonte: Akutsu e Guimarães, 2014, p. 64.

Como se observa o eixo principal do modelo são as Práticas de Governança, que tem relação direta com todos os demais construtos, exercendo assim sua influência sobre todo o sistema. O Ambiente Institucional não tem relação de influência direta com o Desempenho, podendo vir ou não a afetá-lo e tem relação direta com as Práticas de Governança. Os construtos, Acessibilidade, Recursos e Estrutura, *Accountability*, Independência e Ambiente Institucional influenciam diretamente as Práticas de Governança que por sua vez influenciam diretamente o desempenho.

Na figura 3 têm-se a exposição da dinâmica do modelo teórico, que a partir da Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência, constrói três níveis de análise do fenômeno governança judicial.

Figura 3 – Modelo teórico de Governança Judicial



Fonte: Williamson (1996) com adaptações de Akutsu (2014), p. 52.

O primeiro nível é o Ambiente Institucional, são as “regras do jogo”, que é formado principalmente pelas normas constitucionais e infraconstitucionais (leis, etc), que regulam a forma de atuação judicial, por isso a seta contínua indicando que eventuais mudanças nesse nível implicam em mudanças no segundo nível, práticas de governança.

O segundo nível são as práticas de governança que por sua vez, tem seta em torno de si mesmo, apontando que, parcela deste nível é autônoma na medida em que os próprios Tribunais alteram práticas de governança em alguns assuntos e aspectos, sem influência dos outros níveis, todavia, noutros aspectos a influência é direta tanto do nível ambiente quanto individual. As mudanças promovidas nas práticas de governança objetivam influenciar os demais níveis, mas nem sempre isso ocorre, por isso as setas que tem origem nas práticas de governança em direção aos demais níveis, são pontilhadas.

O terceiro nível, individual, não os profissionais que atuam diretamente nos tribunais, como magistrados e servidores, suas crenças e atitudes, suas práticas influenciam a forma como se apresentam as práticas de governança e podem ou não ser influenciadas por esta e pelo ambiente institucional.

Os resultados da pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014) se mostram instigantes na medida em que observaram o comportamento das variáveis e a forma de manifestação das dimensões de governança no Poder Judiciário à nível nacional. Sendo proposta agenda de pesquisa para outros estudiosos do assunto, no sentido de replicarem o estudo com objeto de análise diverso, focando em tribunais específicos do Brasil ou grupos de tribunais diversos, a fim de verificar a validade dos construtos para esses contextos e possíveis adaptações ou peculiaridades que esses objetos de estudo apresentem.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir a exposição dos contornos metodológicos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo os conceitos de Markonis e Lakatos (2007), pesquisa conceitua-se como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A presente pesquisa tem natureza quantitativa e qualitativa, com predominância desta última, já que o enfoque se dará principalmente sobre a “qualidade/característica” das respostas analisadas e do fenômeno.

Trata-se de pesquisa descritiva que buscará expor as peculiaridades do judiciário rondoniense no que tange à sua composição, estrutura, e produção, com interface com a trajetória do judiciário nacional como um todo nos últimos anos associada à análise do conceitos e práticas de governança, com foco na modalidade governança judicial.

Objetiva-se a identificação do nível de governança judicial atual do tribunal rondoniense, para possíveis inferências e propostas de ações de melhoria, além de verificar se o modelo teórico-metodológico de Akutsu e Guimarães (2014) encontra respaldo nos dados empíricos desta corte.

Houve revisão de literatura teórico-empírica em que foram analisados artigos, monografias e outros materiais científicos sobre a temática governança judicial, eficiência judicial, mudanças organizacionais e mudanças no judiciário, incluindo-se produções locais, e análise documental dos atos formais do Poder Judiciário de Rondônia.

A pesquisa parte do modelo teórico-metodológico desenvolvido na tese de Akutsu e Guimarães (2014). Assim serão considerados seus construtos de governança judicial como lente teórica principal para análise do fenômeno.

Foi utilizada a ferramenta de coleta de dados desenvolvida por tais autores, que se trata de questionário em escala *likert*, com 27 variáveis que são desdobramentos de 6 construtos: *Accountability*; Acessibilidade; Independência; Recursos e Estrutura; Ambiente Institucional e Desempenho. O 7º construto é Práticas de Governança que é considerado de segunda ordem e sua análise decorre

da análise combinada dos construtos *Accountability*, Acessibilidade, Independência e Recursos e Estrutura.

As opções de resposta variam de 1 a 7, sendo 1 discordância total com a proposição indicada, e 7 concordância total, havendo espaço ao final para que os participantes da pesquisa possam anotar observações e impressões sobre o assunto abordado na questão, eis que, podem ser registradas experiência e ideias não abordadas nas questões e que enriqueçam a pesquisa.

Figura 4 – Ferramenta de coleta de dados, questionário validado

Fator	Var.	Descrição da Variável
Ambiente Institucional	AMB1	A atuação da Corregedoria contribui para a celeridade dos julgamentos.
	AMB2	A meta “julgar mais processos de conhecimento que distribuídos” contribui para a redução do estoque de processo no Tribunal.
	AMB3	A meta “julgar processos mais antigos” contribui para aumentar a celeridade dos julgamentos do Tribunal.
	AMB4	O Tribunal realiza campanhas educativas para informar os cidadãos acerca dos direitos que podem ser pleiteados perante o Poder Judiciário.
	AMB5	Existem acordos de cooperação com outros tribunais para troca de informações e compartilhamento de experiências.
<i>Accountability</i>	ACT1	As partes litigantes têm acesso ao interior teor das sentenças proferidas pelos magistrados.
	ACT2	As prestações de contas dos magistrados e servidores responsáveis pela gestão de recursos são publicadas na página eletrônica do Tribunal.
	ACT3	A população tem pleno acesso a informações relativas à tramitação de ações em julgamento.
	ACT4	As metas de desempenho fixadas para o Tribunal são divulgadas para consulta pública.
Acessibilidade	ACE1	A utilização de procedimentos de conciliação aumenta a possibilidade de acesso da população à Justiça.
	ACE2	Os procedimentos processuais simplificados adotados nos juizados especiais facilitam o acesso à Justiça.
	ACE3	Os núcleos de prática jurídica das Faculdades de Direito ampliam o acesso à Justiça.
	ACE4	O Tribunal realiza campanhas de Justiça Itinerante.
Independência	IND1	A escolha de desembargadores indicados pelo critério do quinto constitucional (advogados e membros do Ministério Público) contribui para a independência do Tribunal.
	IND2	A administração superior do Tribunal adota ações visando a garantir a inamovibilidade de magistrados.
	IND3	O tribunal oferece proteção aos magistrados que sofrem ameaças em função do trabalho

		que realizam.
Recursos e Estrutura	REC1	Os recursos orçamentários alocados ao Tribunal são suficientes para o funcionamento das varas judiciais.
	REC2	O Tribunal propicia oportunidade de atualização de conhecimentos aos magistrados.
	REC3	Os sistemas de informação permitem a consulta a dados agregados de processos das varas judiciais.
	REC4	O estoque de processos a serem julgados é compatível com a quantidade de magistrados do Tribunal.
	REC5	A rotatividade de juízes substitutos nas varas judiciais é adequada às necessidades do Tribunal.
	REC6	Os servidores são capacitados para auxiliar os magistrados na gestão dos processos judiciais das respectivas varas.
Desempenho	DES1	O estoque de processos a serem julgados diminuiu nos últimos três anos.
	DES2	O tempo médio dos julgamentos tem sido compatível com a complexidade de cada caso.
	DES3	O número de processos julgados tem permitido aos magistrados o exame aprofundado de argumentos trazidos pelos litigantes.
	DES4	O tempo dedicado pelos magistrados aos processos é distribuído de forma proporcional à complexidade de cada litígio.
	DES5	As metas definidas para o Tribunal têm sido alcançadas.

Fonte: Akutsu e Guimarães, 2014, p. 91

Foram encaminhados os questionários para todos os magistrados (juízes e desembargadores) em exercício no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia através de seus e-mails institucionais.

A justeza da metodologia de base e instrumento é perceptível por já haver validação da ferramenta em tese de doutoramento, na qual, também teve-se como objeto de análise tribunais estaduais, como é o caso do TJ/RO, naquela obra sendo consideradas em âmbito nacional, e nesta sendo considerado em âmbito estadual, além de ser uma das sugestões da agenda de pesquisa formulada naquela tese, a fim de consolidar na academia a metodologia desenvolvida e/ou adaptá-la e encontrar novas descobertas noutros nichos de estudo.

Os dados foram tabulados e analisados com o mesmo tratamento feito pelo autor da ferramenta após a validação da mesma, a fim de interpretação a relação entre as dimensões de governança.

Foram analisadas as hipóteses propostas por Akutsu e Guimarães (2014):

H1 – Ambiente Institucional influencia positivamente no Desempenho.

H2 – Práticas de Governança influenciam positivamente no Desempenho.

H3 – Práticas de Governança influenciam positivamente no Ambiente Institucional.

Com relação às últimas 4 hipóteses, são todas a confrontação da dimensão de segunda ordem “Práticas de Governança” e a verificação da influência que sofreria por cada uma das dimensões que a compõe:

H4a – Práticas de Governança influencia positivamente Accountability.

H4b – Práticas de Governança influencia positivamente Acessibilidade.

H4c – Práticas de Governança influencia positivamente Independência.

H4d – Práticas de Governança influencia positivamente Recursos e Estrutura.

Por tratar-se da verificação de uma dimensão global pelas dimensões que a compõe, como opção de análise tal constatação será feita ao se apreciar a hipótese 2 e 3, momento em que além da análise global de práticas de governança, também se analisará para dimensão que a compõe em suas relações com a demais dimensões.

Destaca-se que naquele estudo, a hipótese 1 foi refutada e as demais confirmadas.

Para fins de aproximação do pesquisador com o objeto foram realizadas também entrevistas em profundidade com três magistrados, de forma que através da oralidade expusessem questões chaves para entendimento das variáveis.

3.2 ESCOLHA DO ASSUNTO, LOCAL E AMOSTRA DA PESQUISA

Na Justiça, a celeridade na produção, em outras palavras, na entrega de decisões judiciais (sentenças, decisões interlocutórias e despachos), em que pese ser um elemento quantitativo, que implica em, quanto maior for a velocidade na produção de decisões maior será a celeridade dos processos, também se torna um elemento qualitativo, já que, principalmente na época atual, a qualidade principal esperada do produto entregue (decisão judicial) é que seja em tempo adequado. Assim, diferente de outras áreas, nos estudos sobre administração judicial, o fator produção está muito mais fortemente ligado à qualidade, porque um produto perfeito, decisão judicial bem fundamentada, não terá valor nenhum se for entregue fora do prazo.

É certo que a baixa da qualidade em si das decisões, no que se refere a fundamentação menos elaborada, que por vezes é sacrificada para acelerar a

produção, também importa no volume total de produção já que, com uma decisão bem fundamentada haveria mais chances de se evitar sucessivos recursos que prolongam a duração do processo. Mas, essa tem sido uma discussão secundária, já que a maior mazela experimentada atualmente é a demora na entrega da decisão, o que deixa os clientes (cidadãos) de certa forma de mãos atadas, já que, o judiciário monopoliza alguns assuntos, no sentido de que, algumas questões só podem por ele ser resolvidas. Assim o cidadão fica esperando seu produto (decisão) e não o recebe em tempo hábil, não há quase nada a se fazer a esse respeito, já se o produto tiver uma qualidade não de excelência, vale dizer, não for bem fundamentado, a questão pode ser sanada com o ingresso de recursos. E no final das contas, o que importa ao cidadão com maior relevância é a decisão final, o que vai implicar no que vai modificar na sua vida com a decisão, a parte de fundamentação e forma como foi produzida a decisão, acaba ficando mais de interesse dos profissionais envolvidos na produção (advogados, juízes, servidores...), assim como os produtos na prateleiras dos supermercados que quase sempre são avaliados pelo que está exposto e pronto pra uso, e não pela informação sobre a forma como foi processado.

Dessa sorte, a celeridade, ou produtividade, entendida como o maior número de decisões judiciais entregues à sociedade, ou maior velocidade na tramitação e conclusão dos processos, tem sido o assunto principal nos tribunais nos últimos tempos, o que viabilizou a abertura deste cenário jurídico às ideias das teorias organizacionais.

Dessa maneira o assunto produtividade no judiciário pode ser visto sobre diversas lentes teóricas de abordagens administrativas. Numa visão que ambiciona ser holística e abrangente, Akutsu e Guimarães, analisam o fenômeno lançando as bases do modelo teórico-metodológico da Governança Judicial, que além os aspectos quantitativos, analisa ainda os qualitativos tanto no que se refere a atuação em si dos tribunais quanto sua interação com o meio.

Assim, a temática foi escolhida por representar uma tese promissora para analisar uma problemática que demanda grande anseio social, que é a melhoria dos serviços judiciais, sendo Governança Judicial nas palavras de Akutsu e Guimarães (2014):

...a maneira como Tribunais, apoiados em leis e regulamentos, e em estratégias e práticas de gestão, administram seus recursos, relacionam-se com o ambiente institucional e com as diversas partes presentes em causas

judiciais, representa tema relevante para pesquisas. O pressuposto é que a análise científica da governança judicial contribui para o aumento do conhecimento sobre administração de Tribunais como, também, pode oferecer subsídios para melhorar essa administração.

O Tribunal Estadual de Rondônia foi eleito tendo em vista a proximidade deste pesquisador é servidor nesta instituição, o que facilita o acesso a informações e entendimento sobre as forças que definem os rumos da instituição em que participa, além de, haverem peculiaridades deste tribunal que o tornam cientificamente atrativo, por exemplo por ser um dos mais recentemente fundados no Brasil, por ter tido destaque em algumas áreas de produtividade, apontadas nos relatórios anuais do CNJ, tendo projetos de repercussão nacional como a justiça itinerante aqui iniciada e depois replicada noutros tribunais além da grande melhoria em curto espaço de tempo, que teve um de seus fatores na área criminal, com intervenção da Corte Interamericana de Direitos Humanos no caso Urso Branco.

Na tese de Akutsu e Guimarães foram consideradas respostas de servidores, magistrados e pessoas que não se identificaram. Já como opção de pesquisa, nesta dissertação foi adotada a consulta apenas a magistrados. A escolha se deve ao fato de que no TJ/RO a quase totalidade dos cargos de gestão são exercidas por magistrados, ou deste em parceria com servidores. Dessa forma, além de serem os profissionais mais vinculados aos resultados diretos, já que, mesmo havendo atuação de servidores como escrivão nas Varas, publicamente os resultados são atribuídos aos magistrados, também tem esses profissionais, pelo desenho de suas carreiras, a oportunidade de laborar em várias unidades de trabalhos diferentes, no início da carreira como substitutos de juízes nas Varas de todo o Estado, e ao se fixarem na carreira, começam a trabalhar de forma fixa nas Comarcas menores (interior) e posteriormente vão sendo alocados nas Comarcas maiores, assim tem por experiências vários contatos, com práticas de trabalho diversas em cada equipe que atuam, além de terem uma visão mais ampliada das atividades do Tribunal como um todo, assim, podendo opinar com maior consistência sobre as variáveis abordadas.

Quanto à amostra, todos os magistrados foram consultados através do envio de questionários por e-mail, assim não houve fragmentação da população para aplicação do questionário, o que evita a necessidade de utilização de critérios estatísticos de representação para escolha da amostra.

3.3 – VALIDAÇÃO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Em 13 de maio de 2016, foi realizado teste da ferramenta com sua aplicação e entrevista com um dos juízes dos órgãos de direção do TJ/RO, sendo validadas a representatividade e pertinência das questões quanto ao objeto de estudo, vale dizer, desempenho do tribunal, analisado a partir das matérias mais discutidas e termos de preocupação com os resultados atuais das cortes, elementos chaves que os profissionais do Poder Judiciário assim como a academia tem identificado como preponderante na influência quanto aos resultados.

Foi pontuado pelo magistrado importância dos assuntos abordados nas questões, indicando-se que a ferramenta aponta os fatores que mais influenciam o contexto de produção dos serviços judiciais e seus resultados em termos de qualidade e quantidade.

Dessa forma a ferramenta, variável por variável foi avaliada pelo entrevistado, que confirmou sua pertinência ao contexto local.

Houve ressalva apenas com relação ao questionamento IND1, independência 1, “*A escolha de desembargadores indicados pelo critério do quinto constitucional (advogados e membros do Ministério Público*”, contribui para a independência do Tribunal.”, que no sentir do entrevistado representa item que não influencia no contexto local da independência funcional, já que, tratando-se de Estado da Federação de recente constituição, houve em Rondônia pouco tempo de funcionamento da Corte antes da implementação desta regra, dessa sorte, bem nos princípios da composição do Tribunal, a inclusão de pessoas que ingressavam aos cargos de desembargadores vindos da Advocacia e do Ministério Público passou a compor elemento que se aderiu facilmente à cultura jurídica do Estado.

A pergunta seria pertinente para Cortes mais longevas, já que, em Estados com história judicial mais longa, houve considerável período em que se cristalizou a prática de, comporem a administração superior apenas os magistrados, ou seja, só galgavam os altos escalões das Cortes aqueles que foram juízes nela, e nela fizeram carreira. Assim, nestes Estados, é possível cogitar que se criou certo corporativismo, os gestores superiores eram pessoas de um grupo restrito e que se conheciam de longa data. Dessa forma, a regra advinda da Constituição de 1988 de

reservar algumas cadeiras da alta administração, para pessoas externas à Corte, como Advogados e Promotores de Justiça (MP), objetivava trazer esses sujeitos que por consequência representariam suas classes que atuam de forma diversa na produção da justiça, e que esses sujeitos tivessem possibilidade de trazer novas ideias para agregarem à Corte, que poderia, no suceder dos anos, sempre habituada às mesmas cabeças, se estagnar de certa forma. Assim, abrindo espaço para outros profissionais do Direito, na administração da Corte, além dos magistrados isso representou impacto na cultura organizacional, já em Rondônia que viveu poucos anos a regra de exclusividade de magistrados na direção, não houve cristalização de cultura de corporativismo.

A inclusão da regra de inclusão de agentes externos aos Tribunais, como forma de oportunizar a influência de outras classes de profissionais do Direito sobre os rumos de cada Tribunal, aqui não teve impacto, já que, a regra anterior estava em funcionamento havia apenas 7 anos, parte desse tempo sendo formada pelo início de organização do tribunal, assim não houve tempo para se cristalizar um eventual corporativismo ou ideologia centrada numa classe, como é comum em grupos profissionais de atuação conjunta a longa data.

Ademais pontuou o entrevistado, que tal questionamento poderia ser desconfortável aos respondentes dentro do contexto atual, já que, houve ingresso recente de desembargador vindo da Advocacia e que, quase que de imediato, assumiu o posto de fiscalização quanto aos serviços dos demais magistrados.

Dessa forma, a partir da validação e revendo os conceitos e metodologia desenvolvidos na tese que se baseia, foi optado por excluir a questão já que, não é representativa da dimensão independência no contexto local.

Também foi pontuado pelo entrevistado que o questionamento sobre a idade dos respondentes poderia soar indelicado ou preconceituoso, já que, existe o reconhecimento jurídico dos mais antigos no cargo que geralmente também são mais antigos na idade, mas esse grupo geralmente tem resistência e dificuldades às mudanças nas formas de trabalho atuais, como a utilização da informática ou técnicas diversificadas de organização da produção e gestão de pessoas, assim, além de dar um tom negativo ao questionário, principalmente sendo uma das primeiras questões, poderia desencorajar os mais antigos a responderem.

De igual sorte a pergunta sobre a sexo dos respondentes pode ocasionar o mesmo vício no questionário.

Analisando as informações idade e sexo dos respondentes percebe-se que não tem influência sobre o presente objeto de pesquisa, motivo pelo qual foram suprimidas.

Foi aconselhado pelo entrevistado, para remessa de questionário aos demais magistrados, solicitar a intervenção da Escola da Magistratura, já que, trata-se de departamento desta Corte, responsável pelo desenvolvimento de cursos de pós-graduação e com núcleo de pesquisas em implantação, sendo que seu aval geraria mais aceitabilidade e disposição dos magistrados em responder as perguntas devido à confiabilidade neste departamento.

Dessa forma, foi solicitado à Escola da Magistratura o auxílio na pesquisa, a qual se engajou no projeto e enviou os questionários via e-mail institucional de todos os magistrados em 18 de maio de 2016, tendo como retorno 6 respostas. Novamente foi enviado e-mail a todos os magistrados em 9 de junho de 2016, obtendo-se mais 4 respostas.

O questionário foi construído e aplicado através do Google Docs, aplicativo da internet que viabiliza o processamento imediato das respostas.

Foram abordados pessoalmente alguns juízes, e solicitado sua participação informando dos quais mais 5 responderam afirmativamente e pediram para que fosse reenviado o e-mail, sendo-o feito de forma direta por este pesquisador.

Nos contatos com alguns magistrados ficou evidenciado que a maior resistência em responder se deve ao fato do tempo dispendido para a resposta, alguns se comprometeram em responder mas alegaram a urgência de suas atividades corriqueiras e que o fariam assim que possível, em segundos e terceiros contatos ocasionais alguns pediram desculpa pela demora e depois acabaram respondendo. Apenas um dos magistrados questionou com as respostas seriam utilizadas e fez mais perguntas sobre a publicidade, não identificação dos respondentes etc., os demais não fizeram questionamentos quanto a estes itens após a apresentação inicial do que se trataria a pesquisa.

Considerando que houve 15 respondentes, ou seja, uma amostra considerada estatisticamente pequena, mas que representa mais de 9% da população de magistrados em exercício no TJ/RO, não foram realizados testes quantitativos multivariados e adotou-se como caminho de pesquisa, realizar as análises qualitativas obtidas a partir das repostas ao questionário comparadas com os resultados da pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014) e entrevistas a magistrados.

O instrumento utilizado nesta pesquisa já foi validado na tese de doutoramento de Akutsu (2014), dessa sorte, já é dotado de grau de cientificidade consistente que lhe garante a representatividade de seus resultados, assim, não haveria necessidade de números de respondentes em quantidade considerável ou a reaplicação dos critérios de validação estatística.

3.4 –REPRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES

Dos 156 magistrados do TJ/RO, 15 responderam ao questionário enviado via e-mail institucional.

A maioria dos respondentes conta com mais de 10 anos de trabalho na Corte, o que é positivo na medida em que tem mais experiência para formar suas convicções. Noventa por cento são juízes e dez por cento desembargadores o que é proporcional a distribuição atual de cargos, pois o tribunal é composto de 20 desembargadores (15%) e 133 juízes (85%).

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa atenderam aos objetivos específicos, e por via de consequência ao objetivo geral, sendo apresentado a seguir um levantamento das atividades fim desenvolvidas pelo TJ/RO, o nível de governança judicial a partir da matriz teórico-metodológico de Akutsu e Guimarães (2014), a análise das dimensões de governança judicial no TJ/RO, a verificação de coeficiente de correlação entre as variáveis apresentando resultados análogos à pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014) confirmando assim o modelo metodológico e inferências e comentários sobre os resultados e agenda de pesquisa.

4.1 - CONTEXTO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FIM DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), criado em 22 de dezembro de 1981 por meio da Lei Complementar Federal n.º 041/81, tem por função social a solução de conflitos que lhe são apresentados através de processos judiciais, nos quais diz o direito no caso concreto. Esta é sua função chamada jurisdicional e que caracteriza os serviços da área fim. A área meio, consiste no aparato organizacional e administrativo que dá apoio e viabiliza que área fim trabalhe. A área meio é composta pelos departamentos que não se envolvem diretamente nos conflitos apresentados via processos, mais que cuidam da funcionalidade da organização, como do Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Compras, Secretaria Administrativa etc. A área fim, é formada pelas Varas, Câmaras, e setores que atuam diretamente com os processos judiciais.

A área Judiciária (área fim) está dividida em Primeiro e Segundo Grau. O Primeiro Grau é formado por Comarcas de primeira, segunda e terceira Entrância; classificadas pelos seguintes critérios: número de habitantes e eleitores, receita tributária, movimento forense, e situação geográfica, sendo as comarcas de terceira entrância as maiores em termo de estrutura, infraestrutura e volume de ações e, consequentemente de Varas Judiciárias. As Comarcas são compostas pelas Varas Judiciárias, instância de atuação dos Juízes de Direito e Juízes Substitutos. Existem hoje, no Primeiro Grau, 109 (cento e nove) Varas Judiciárias, distribuídas em 22 comarcas instaladas no Estado de Rondônia, gerenciadas pelos juízes.

O Segundo Grau é formado pelas Primeira e Segunda Câmaras Cíveis, Primeira e Segunda Câmaras Especiais e Primeira e Segunda Câmaras Criminais, em que atuam e gerem os Desembargadores.

A área Administrativa (área meio) é dirigida pelo Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça, eleitos dentre os membros mais antigos para um mandato de dois anos. A estrutura organizacional administrativa do PJRO é composta por diversas unidades, que se encarregam do suporte para que a instituição opere.

O foco da pesquisa se concentra na área de atuação judicial, área fim, todavia, indissociável a atuação da área com a da área meio, tratando-se apenas de enfoque que objetiva através dessa área identificar e analisar as questões mais diretamente ligadas àjudicância.

Um exemplo do entrelaçamento das áreas de atuação se observa na dimensão de governança *Accountability*, que por um lado representa a prestação de contas de gestão dos recursos do Tribunal pelas esferas administrativas, que pagam funcionários, compram insumos etc., e por outro, se refere também a prestação de contas dos magistrados, com relação às deliberações que profere nos processos, vale dizer, o tempo que demora para prolatar a decisão, a exposição de motivos (fundamentos) que lhe levaram a tomar aquela decisão, o respeito à legislação etc.

4.2 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

Neste primeiro momento as variáveis e como se comportam no nicho de estudo serão descritas de forma isolada, interpretando seus resultados com as informações levantadas no material teórico consultado, nos resultados da pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014), e nas entrevistas em profundidade realizadas com três magistrados do TJ/RO.

Quanto às variáveis analisadas primeiramente de forma isolada, podem ser feitas as seguintes inferências:

4.2.1- Dimensão: Ambiente Institucional

O Ambiente Institucional é o conjunto de práticas, princípios e regras constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições que delimitam e influenciam a atuação e a interação de órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do próprio Poder Judiciário, com partes litigantes e com outros atores do sistema judicial, conceito desenvolvido por Akutsu e Guimarães (2014, p.57) a partir das obras de Ng (2011) e Williamson (1996).

Nesse aspecto destaca-se na atuação do Judiciário as normas que tratam especificamente de seu funcionamento, sobretudo a metas traçadas por cada tribunal e as metas traçadas pelo CNJ.

Figura 5 – Análise dos Resultados da Dimensão Ambiente Institucional

Variável	Resultados
<p>AMB1 - Atuação da Corregedoria</p>	<p>A maioria dos respondentes entende que a atuação da Corregedoria é fator determinante para aumentar produtividade. Conforme indicado por um dos magistrados que participou da entrevista com profundidade, a Corregedoria é departamento de fiscalização interna, responsável pela intervenção na atividade profissional dos magistrados, corrigindo eventuais desvios de conduta profissional, e também com poderes de ingerência sobre o funcionamento dos cartórios de cada juízo.</p> <p>De acordo com o gráfico abaixo, a grande maioria dos respondentes indicou que concorda quase totalmente ou totalmente com a premissa de que a corregedoria tivesse impacto positivo sobre a produtividade.</p> <p>Diante de tal resultado, e conforme entrevista aprofundada com o primeiro consultado, pode-se confirmar a fala deste no sentido de que, a atuação da Corregedoria está mais vinculada a fiscalização específica quanto a desvios de conduta de magistrados e quanto a regularidade dos procedimentos e registros adotados nas Varas, como por exemplo, a metodologia de registros dos trabalhos (decisões produzidas), que viabiliza as análises estatísticas, seguindo-se a padronização imposta em âmbito nacional pelo CNJ, mas, nos últimos anos, as corregedorias tem atuado também de forma a auxiliar os juízes na gestão das Varas, implementando controles e acompanhamentos de produção, intervindo direta ou indiretamente na propositura de cursos de capacitação etc., essa nova identidade da corregedoria tem surgido pela crescente preocupação social com o desempenho dos tribunais e atuação do CNJ.</p> <p>Destaca-se que na missão do órgão disponibilizada em seu sítio na internet consta: <i>“Orientar, apoiar e fiscalizar as atividades judicial e extrajudicial, de forma proativa para efetivação plena da prestação jurisdicional”</i>, o que demonstra essa nova postura adotada pela entidade.</p> <p>Assim, o novo papel da corregedoria que tem se preocupado com a produção e dificuldades locais, lançando projetos de mutirão, implantação de centrais de conciliação, cursos de capacitação a magistrados e servidores etc, tem influenciado positivamente os resultados de produção.</p> <p>Neste aspecto se observa presente uma das bases de Governança Corporativa, vale dizer: “criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa” (IBGC, 2015). No caso, a Corregedoria como órgão de controle atua diretamente junto aos administradores (juízes), e orientá-los de acordo com os objetivos da instituição traçados tanto na cúpula local como em âmbito nacional.</p>

<p>AMB2 - Meta “Julgar mais processo de conhecimento que distribuídos”</p>	<p>A premissa de que julgar maior número de processos do que a quantidade de novos distribuídos, seria uma meta que contribuiria positivamente para a produção, também foi confirmada pela maioria dos respondentes, o que encontra eco nas menções em entrevista no sentido de que, a meta em si auxilia a se ter uma visualização do quanto precisa ser feito e assim viabilizar o rearranjo dos elementos de produção, priorização de tarefas etc., dessa sorte, as energias de trabalho podem ser concentradas em determinadas classes de processos com prioritários, como por exemplo, os mais antigos. A possibilidade de visualização dessa meta quantificando-se estatisticamente os processos em andamento e os recém-chegados possibilita sejam agregados elementos de gestão a fim de melhoras dos resultados, diferente do cenário do judiciário antes de aplicação das técnicas de administração, em que simplesmente ia-se fazendo o serviço que estava mais próximo.</p> <p>No caso do tribunal, por tratar-se de órgão público há mais fatores que dificultam a rearticulação dos fatores de produção, por exemplo, a questão dos servidores, não se pode dispensar profissionais sem o perfil esperado ou que estejam com práticas viciadas como resistência à tecnologia, dessa sorte o trabalho é de atuação a médio e longo prazo, inserindo conhecimentos através de capacitação e práticas de controle e incentivo à mudança de cultura.</p> <p>Aqui se observa aplicação do princípio de governança pública relacionado por Matias-Pereira (2010), especificamente o compromisso, já que a meta clara melhora a comunicação entre a gestão e servidores e ações em prol da meta, priorizando atividades oportunizam a criação de vínculos de responsabilidade com o alvo estabelecido e via de consequência com a instituição.</p> <p>Conclui-se que a variável AMB2 afeta diretamente a dimensão ambiente, no caso preponderantemente ambiente interno da instituição, posto que, a meta em si é fator de controle e visualização do objetivo desejado, o que possibilita a incrementação de outros elementos de gestão e rearranjo dos fatores de produção.</p>
<p>AMB3 – Meta “Julgar processos mais antigos”</p>	<p>Quanto à premissa sobre, julgar processos mais antigos auxiliaria na melhoria dos resultados, a maioria dos respondentes se posicionou indicando ter este elemento contribuição para celeridade.</p> <p>Destaca-se deste ponto, como mencionado por entrevistado, que os processos mais antigos costumam ter desfecho mais dificultoso, haja vista que, a cada nova análise realizada, se agregam mais documentos e mais conteúdos a serem revistos quando o processo voltar para a próxima decisão. Assim, os processos antigos costumam implicar em muito mais dispêndio de energia para se produzir uma decisão nele do que os processos mais novos. Dessa sorte, com ações do tipo mutirão, ou concentração de períodos específicos para solucionar esses casos, se finalizados, importam em alívio à sobrecarga de processos, na medida em que, com menos processos antigos que são os mais trabalhosos, maior a produtividade na medida em que o mesmo tempo investido para gerar uma decisão nos processos velhos, pode gerar várias decisões nos processos novos.</p> <p>Pode-se observar da fala dos entrevistados e respostas dos consultados que o fenômeno tem sido objeto de preocupação dos envolvidos, assim os indivíduos abandonam a postura alienante, as vezes presente em instituições públicas e passa a refletir sobre a própria dinâmica do sistema, entendendo que um elemento, processos mais antigos, pode significar comprometimento e menor rotatividade das outras engrenagens.</p> <p>A preocupação com a celeridade comprometida com os processos antigos está vinculada a um reconhecimento da sociedade quanto à gravidade do problema, o que se materializou na Emenda 45, que alterou a Constituição pra incluir o direito à “razoável duração do processo”.</p> <p>Foi dito pelos entrevistados ainda, que a celeridade, mensurada através das estatística padronizadas pelo CNJ é critério para promoção funcional, assim, nota-se a utilização de mecanismo de controle e incentivo utilizado pela instituição para acoplar a motivação dos magistrados com os objetivos da instituição, estando assim em utilização uma das regras-chave de governança corporativa.</p>
<p>AMB4 – Campanhas educativas para</p>	<p>Os respondentes entendem que há poucas ações do TJ/RO para educar a população quanto a seus direitos, e formas de acionar a Justiça.</p> <p>Como mencionado na tese de Akutsu(2014) alguns magistrados entendem que o acesso à justiça está em bom nível, considerando que a própria justiça não tem</p>

cidadãos	<p>dado conta de atender às demandas que lhe são propostas, alguns magistrados apontam ainda que há excesso de acesso, na medida que as facilidades para determinadas classes sociais, como a alta e a média, tem gerado o que alguns chamam de judicialização dos conflitos, na medida em que as pessoas não tentam mais resolver seus problemas de forma autônoma, mas a qualquer suposto conflito, já acionam o judiciário.</p> <p>Todavia, com relação à população de baixa renda, em que pesem as melhorias de acesso, sendo um dos principais fatores a consolidação da Defensoria Pública como entidade de amparo jurídico a estas pessoas, ainda há uma demanda reprimida considerável e vários cidadãos ainda não tem acesso mínimo à via judicial, senda dessa forma, a área a ser trabalhada pela Administração Pública.</p> <p>No tribunal local as medidas são tímidas consistentes em esporádicas palestras, geralmente direcionadas a estudantes, conforme entrevistado. A população de forma geral recebe a instrução através de seu advogado, ou no momento de contato com os magistrados em mutirões e audiências, ou com servidores em atendimento em balcão.</p> <p>Destaca-se projeto recente da Escola da Magistratura, titulado “Justiça na Escola”, que é encabeçado por dois juizes, também professores da Escola e que junto aos alunos de pós-graduação, visitam escolas públicas de nível fundamental e médio, fazendo apresentações cênicas, de episódios de conflito social e posteriormente debatendo sobre as causas e as soluções apontadas pelo Direito.</p>
AMB5 – Acordo de cooperação com outros tribunais	<p>Os respondentes se dividem quanto à existência de acordos e interação do TJ/RO com outras Cortes para troca de informações e experiências.</p> <p>É fato que nos últimos anos, em atendimento às demandas de produção, o Judiciário tem se aberto espaço de discussão sobre gestão judiciária e viabilizando cursos e encontros envolvendo profissionais de outros Tribunais, como forma de aprimorar os conhecimentos e experiências, mas, ainda são tímidas tais conexões, na maioria das vezes se restringe a profissional bem sucedido de outro Tribunal vir e dar uma palestra.</p> <p>A área de informática dos tribunais tem ganhado destaque, conforme mencionado por entrevistado, na medida em que os profissionais têm intimidade com ferramentas de comunicação à distância e maior facilidade de produzir e formalizar conhecimento sobre práticas e rotinas, sendo comum concursos em que se premia novos sistema de informações criados por servidores para otimizar os trabalhos.</p> <p>Note-se que os concursos dessa natureza são práticas de incentivo à comprometimento com os objetivos da instituição, prática de boa governança. Além do mais, aqui se visualiza novo arranjo do judiciário, que anteriormente utilizava-se de sistema de informações comprados no mercado e agora estimula sua produção interna, tratando-se assim de escolha de estrutura de produção, nos termos da teoria de custos de transação, em que a entidade verifica ser mais vantajoso deixar de adquirir um insumo no mercado e se organizar pra ela mesma produzir este insumo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa na exposição comparativa dos gráficos abaixo que indicam os percentuais das respostas os respondentes entendem como relevante para o desempenho as metas de julgar processos mais antigos e julgar mais processos de conhecimento que distribuídos. Igualmente a atuação da corregedoria se mostra relevante para a melhoria do desempenho.

Há indicação pela maioria dos respondentes no sentido de não haver, ou haver em baixa escala, atuação do tribunal no sentido de orientar a população quanto a seus direitos.

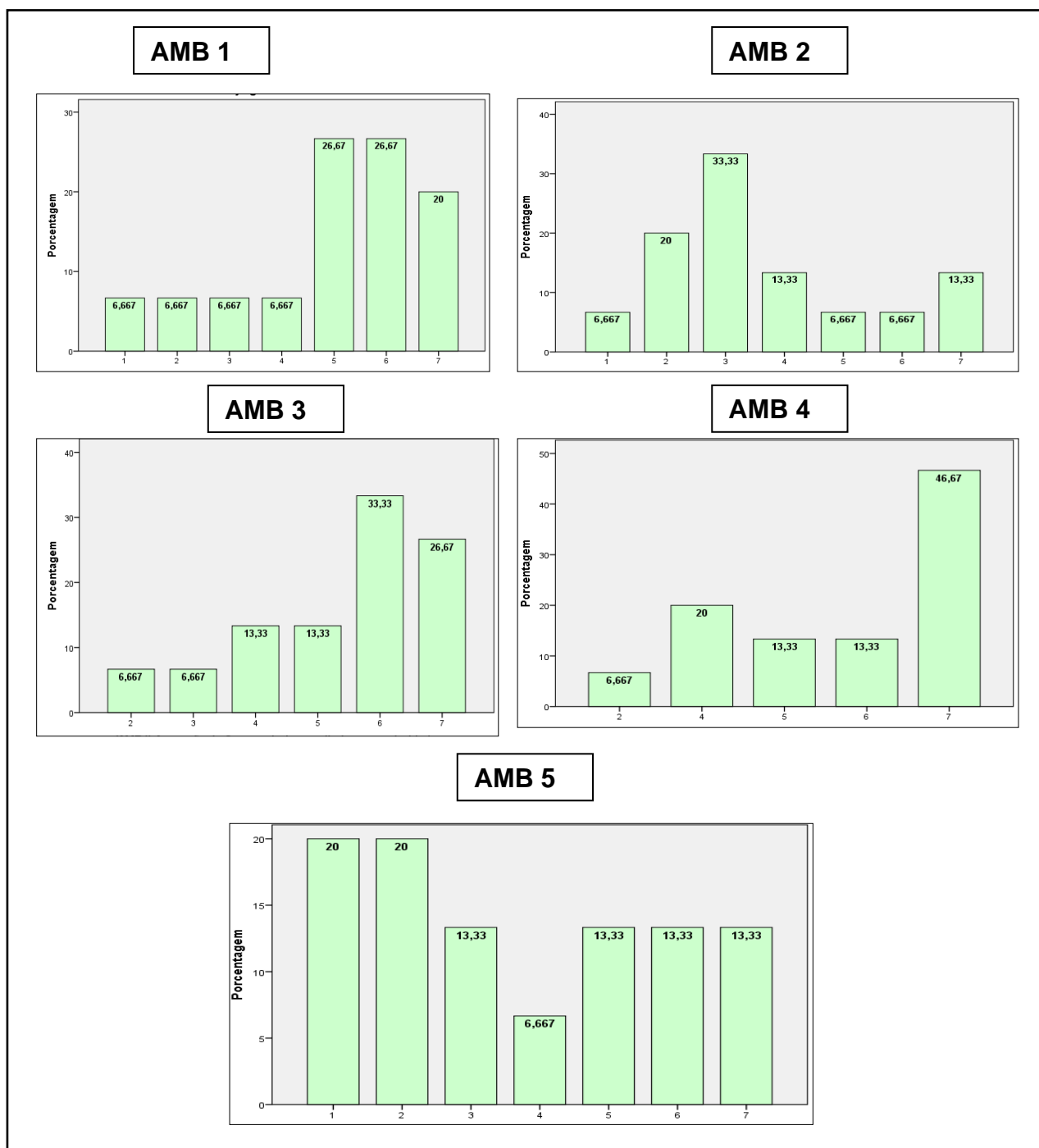
Em que pese não haver projetos formais neste sentido, pelo que indica a maioria dos respondentes, há que se lembrar, que a atuação judicial, em relevante parcela do tempo, implica em contato direto com o público, por exemplo, nas audiências e nos balcões de atendimento para informações e consultas processuais. Dessa sorte, nestes momentos, há espaço para informação das partes litigantes quanto a seus direitos, tratando-se de orientação personalizada quanto ao conflito que ela traz no processo judicial.

Com relação aos acordos de cooperação com outros tribunais para trocas de informações e experiências, os respondentes se dividem. É tímida ainda a interconexão entre tribunais neste sentido, geralmente os convênios se limitam a troca de conhecimentos de tecnologia de informação, eis que, essa área tem avançado rapidamente, e depende de profissionais especializados, sendo comum que um tribunal ceda a outro profissional dessa área, para implementação de ferramenta de sistema de informações, compartilhando essa tecnologia desenvolvida nos próprios tribunais.

Nos últimos anos o CNJ tem concentrado essas ações, lançando concursos para premiar desenvolvedores de softwares nos tribunais e conduzindo padronização em nível nacional, para que todos os tribunais utilizem a mesma tecnologia de processo judicial eletrônico (PJE), com adaptações locais.

Destaca-se aqui uma mudança de estrutura de produção, mencionada por Willianson na Teoria dos Custos de Transação, a entidade avalia se vale mais a pena adquirir o insumo no mercado ou produzi-lo internamente. Na maioria das vezes, no modelo de produção atual, a tendência é a aquisição externa do insumo, especializando cada empresa em produções específicas de cada insumo, mas no caso do judiciário, por haver uma produção bem especializada, adquirir o insumo, sistema de informações, não atendia de forma adequada suas necessidades, passando assim, a produzir esse insumo, internamente. Processo inverso ocorreu com os serviços de limpeza e manutenção de prédios, e seleção de estagiários, que passaram a ser terceirizados, por não exigirem conhecimentos específicos.

Figura 6 – Resultados da Análise da Dimensão Ambiente Institucional



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2- Dimensão: *Accountability*

Essa dimensão representa a responsabilidade, obrigação e responsabilização de quem ocupa um cargo ou função pública em dar publicidade e motivar seus atos administrativos, em prestar contas perante outras pessoas ou organizações,

segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de sanção decorrente do não cumprimento dessa diretiva. No sistema judicial, a *accountability* se divide na motivação dos atos processuais e de sentenças proferidos pelos magistrados, no exercício de suas funções, e na transparência dos atos de gestão dos magistrados e servidores que exercem funções administrativas nos Tribunais, conforme síntese de Akutsu e Guimarães (2014, p. 57) a partir dos trabalhos de Campos (1990), Mollah (2010), Oliveira (2005, 2009) e Pinhos e Sacramento (2009).

Figura 7 – Análise dos Resultados de *Accountability*

Variável	Resultados
ACT1 – Acesso ao teor das sentenças pelas partes	<p>A maioria indicou que as partes têm acesso ao teor das sentenças, vale lembrar que com as ferramentas de internet, há disponibilização virtual das decisões judiciais, sejam proferidas em processos físicos, ou sejam proferidas em processos virtuais, neste último é possível o acesso remoto integral a todos os documentos do processo.</p> <p>Todavia, há que se pontuar que nem sempre as decisões são inteligíveis pelos interessados, há apelo no sentido de que a linguagem jurídica seja cada vez mais próxima da linguagem comum, de forma a viabilizar o entendimento dos cidadãos, porém, ainda assim há palavras técnicas que se sacrificadas comprometeriam a conclusão da síntese judicial, dessa forma, assim como outras áreas como a medicina, quase sempre a escrita necessita de intérprete, profissional da área para orientar o significado. Assim, em muitos processos judiciais, parte da sentença só pode ser entendida pelo cidadão se auxiliado por advogado, cuidado este que nem sempre está ao alcance do judiciário.</p> <p>Note-se que o aspecto <i>accountability</i> tem vínculo direto com a construção de confiança entre os envolvidos com o trabalho da entidade. No cenário judicial, infelizmente por haver distanciamento e barreira de linguagem técnica é difícil prestar contas a quem realmente é o mais interessado, a população, sendo que a maior parte da comunicação é traduzida por outros integrantes dos trabalhos judiciais, advogados.</p>
ACT2 – Publicação de prestação de contas na internet	<p>No que se refere aos recursos da instituição, os respondentes consideram adequado o nível de transparência, na medida em que há publicização de como são utilizados os recursos. Ressalva-se, a mesma questão de dificuldade de linguagem, sendo que por ora nas instituições públicas o nível de transparência é mais formal, sendo expostas as informações, mas nem sempre sendo estas compreendidas pelos cidadãos.</p>
ACT3 – Acesso informações processuais	<p>Os pesquisados consideram mediano o acesso da população a informações sobre o andamento das ações em julgamento. Vale pontuar que, com os meios de comunicação em massa as informações são disponibilizadas via internet, todavia, existe o despreparo técnico para entendimento dos termos jurídicos o que por vezes desencoraja a pesquisa em internet pelos cidadãos, mas com relação ao andamento, passo a passo do processo é fato que está formalmente exposto na internet podendo ser visualizado pelos cidadãos com acesso à rede mundial de computadores.</p>
ACT4 – Divulgação de metas de desempenho	<p>Consideram que as metas de desempenho a serem alcançada e os resultados são publicizados pelo TJ/RO.</p>

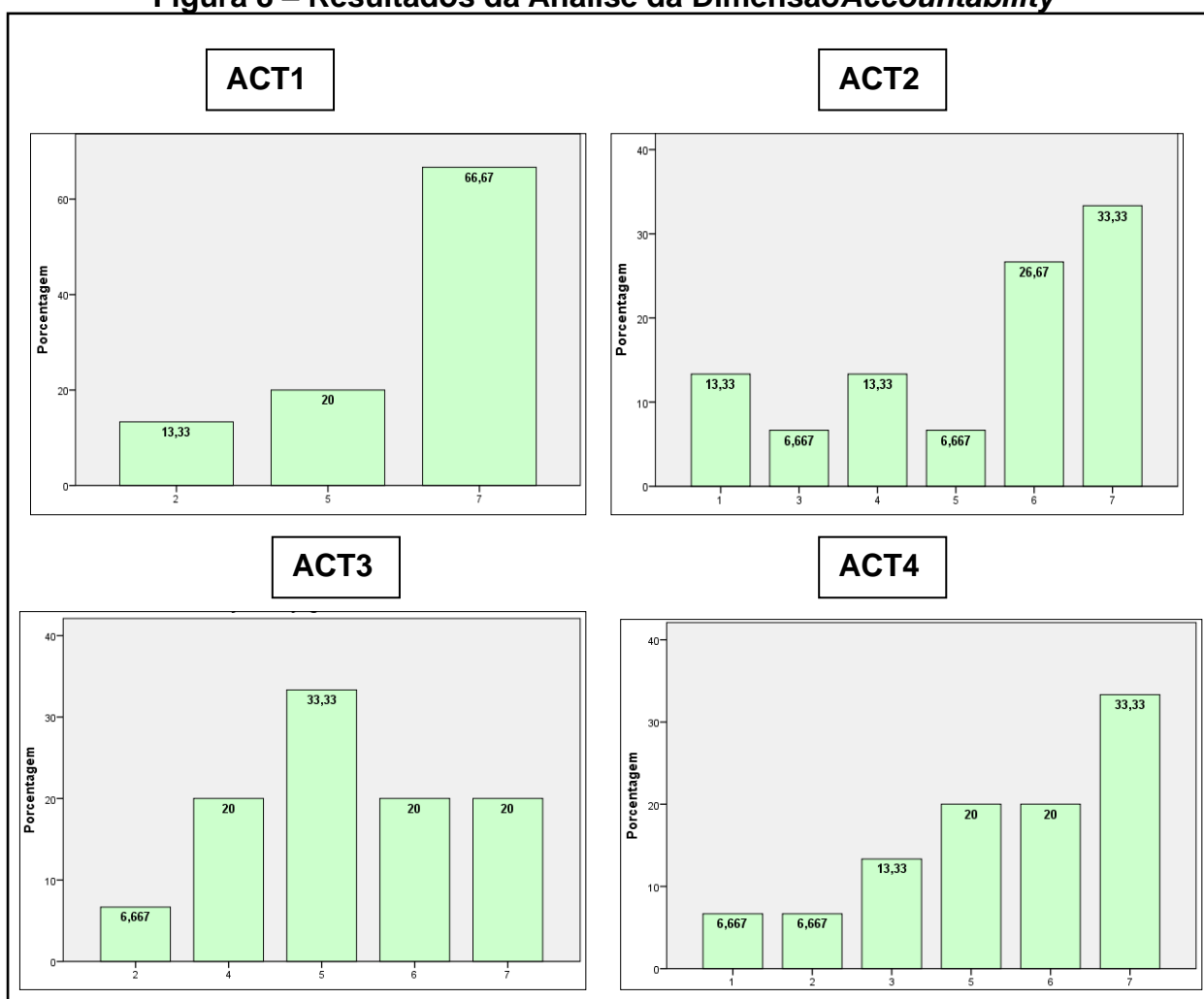
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráficos abaixo, em todas as variáveis houve indicação dos consultados, no sentido de os níveis de transparência serem altos. Vale lembrar que a própria atuação judicial já é marcada pela participação dos atores interessados, vale dizer, os atos judiciais, alguns são construídos em conjunto com os advogados e partes litigantes, como as audiências, e outros há necessidade de exposição dos motivos que levam à decisão, o que viabiliza o direito de recurso, pois no recurso esses motivos é que são atacados.

Quanto à transparência com relação à gestão de recursos, em virtude dos últimos anos o judiciário ser objeto de grande preocupação social quanto aos seus resultados, instalou-se a cultura da prestação de contas.

Parte desse movimento encontra óbice para se desenvolver, por um lado por resquício de cultura de sistema patrimonialista da gestão pública e doutro pela própria dificuldade dos cidadãos em entenderem o linguajar jurídico, expressões técnicas e informações disponibilizadas, por exemplo, na internet. Mas, é relevante o avanço, já que, o simples fato de estarem expostas na rede mundial de computadores já viabiliza sua fiscalização.

Frisa-se que, tal elemento visto pela Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989) é peça central de acompanhamento das atividades da instituição, é através da prestação de contas que há a comunicação entre o principal e o agente e a verificação se o contrato entre ambos está sendo cumprido. No cenário judicial o principal (sociedade) só tem meios de verificar se o contrato (expectativa quanto aos serviços judiciais) está sendo cumprido através das ferramentas de *accountability*.

Figura 8 – Resultados da Análise da Dimensão *Accountability*

Fonte: Dados da pesquisa

No estudo de Akutsu e Guimarães (2014), inclusive, houve fala de um entrevistado no sentido de Poder Judiciário ser o mais fiscalizado de toda a atuação na área pública governamental, já que, por exemplo, num processo judicial, cada passo adotado pelo magistrado é acompanhado no mínimo por dois advogados e dois litigantes. Eventuais deslizes, podem ser objeto de ação prevista no próprio processo, para sua correção, como os recursos, ou ainda, na esfera administrativa do tribunal, nos órgãos que fiscalizam a atuação do magistrado e servidores.

4.2.3 - Dimensão: Acesso à Justiça

Significa possibilidade oferecida aos cidadãos de recorrerem a todos os serviços judiciais oferecidos pelo Poder Judiciário, de contactarem magistrados e

cortes judiciais, e de serem tratados da mesma forma, sem sofrerem ameaças de qualquer espécie, independentemente de sua renda, condição socioeconômica ou localização geográfica de seus domicílios, de acordo com a concepção de Akutsue Guimarães (2014, p.57) a partir das ideias de Beer (2006) e Stats, Bowler e Hiskey (2005).

Tema principal do pacto governamental para melhoria do judiciário, a acessibilidade está além de diretamente relacionada à possibilidade de os cidadãos utilizarem-se dos serviços judiciais para resolver seus conflitos, também ligada ao desempenho dos tribunais, já que, a morosidade também obsta o acesso, pois processos que se eternizam representam conflitos não solucionados.

É comum a crítica quanto a demandas de grande complexidade e impacto que demoram anos para ter o julgamento final de última instância, o que gera insegurança jurídica nas relações e automaticamente prejudica as transações econômicas e insegurança quanto à punição daqueles que cometem crimes, o de grande poder econômico, nos quais o processo demora tanto a ponto de prescrever a possibilidade de serem punidos pelo Estado.

As respostas indicam bons resultados para o TRJ/RO, destacando-se seu pioneirismo em projetos como a Justiça Itinerante e apoio aos meios de solução alternativa de conflitos como conciliação e mediação.

Figura 9 – Análise dos Resultados da Dimensão Acessibilidade

Variável	Resultados
ACE1 – Conciliação	<p>A conciliação é um dos chamados “meios alternativos de solução dos conflitos”, uma das estratégias usadas pelos tribunais e incentivada pelo CNJ e alguns doutrinadores da área de Direito. Constitui em através de técnicas oportunizar que ocorra a comunicação sem ruídos entre os litigantes e que, estes através do diálogo estabeleçam um acordo, que em suas cláusulas atenda parcialmente os interesses de ambos.</p> <p>A conciliação pode acontecer tanto com o processo em andamento, tanto antes da distribuição do processo, sendo que a atuação pré processual tem sido objeto de projetos e imposições do CNJ junto aos Tribunais.</p> <p>Conforme pontuado por um dos entrevistados em profundidade, a conciliação mesmo quando não resulte num acordo, é mecanismo de autonomia das pessoas, que passam a ser mais responsáveis pelas suas decisões, e fiquem menos dependentes de decisões alheias, vale dizer, decisões judiciais. Dessa sorte, se bem conduzida é sempre uma oportunidade boa de desenvolvimento das relações sociais, e mais do que isto, mesmo que o acordo não ocorra de imediato, a experiência conciliatória pode estimular que as partes adotem postura mais cooperativa no decorrer do processo o que aumento a celeridade já que reduz quantidade de recursos e intervenções processuais. Assim, é vista pela maioria dos magistrados como fator que melhora a produtividade e por consequência com mais produtividade mais acesso à justiça, já que, a pessoa recebe sua decisão judicial em tempo hábil e findo seu processo abre espaço para que o processo de outra pessoa seja analisado e também, conforme diz o enunciado, é uma forma direta de acesso à justiça na medida em que pode ocorrer sem a contratação de advogado e sem os gastos para ingresso com processo.</p>

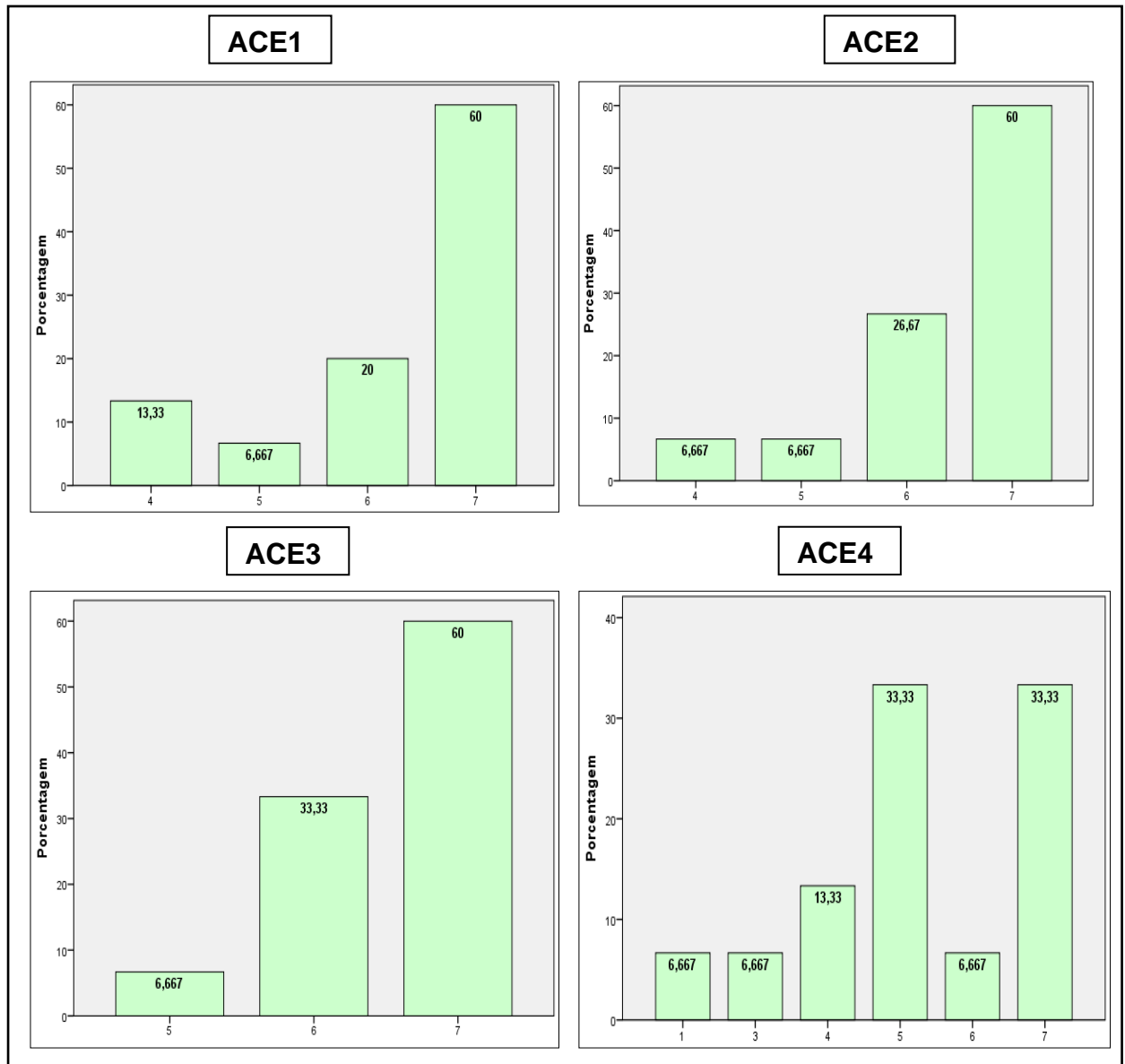
ACE2 – Juizados Especiais	Os Juizados Especiais foram criados por lei, com o objetivo de concentrarem as ações chamadas de baixa complexidade e baixo valor econômico, assim, são casos mais simples que dispensam os rigores das sucessivas fases do processo, prestigiado que decisões judiciais sejam tomadas de forma verbal na presença das partes, o que acelera os julgamentos. A grande maioria dos consultados entende que esse ramo especializado do Poder Judiciário, e as técnicas que adotam, facilitam o acesso à Justiça.
ACE3 – Núcleos de prática jurídica	Os núcleos de prática jurídica são grupos de estudantes de Direito, nos últimos períodos das faculdades, que atendem à população sob orientação de professores. A maioria dos respondentes entendem que auxiliam no acesso à justiça, cabe pontuar que em Rondônia várias Comarcas não têm faculdades de Direito, e nem todas as faculdades de Direito têm esse organismo instalado, dessa forma, a resposta negativa de alguns respondentes pode se dever ao fato de, no contexto local, haver pouca atuação desses núcleos.
ACE4J Justiça Itinerante	A Corte Rondoniense é conhecida por ter sido a pioneira neste projeto de Justiça Itinerante, que consiste em alguns magistrados e servidores irem à lugares mais distantes de barco, vans ou ônibus e lá trabalharem em forma de mutirão, com procedimentos processuais simplificados, de forma a pessoa ter sua sentença no mesmo dia em que se apresenta ao Judiciário. Por ser um projeto de origem local e por entregar de forma imediata e simplificada o produto judicial às pessoas que vivem nas localidades mais distantes, os consultados concordaram em ser um meio que aumenta o acesso à Justiça.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráficos, todas as variáveis indicaram valores elevados de concordância, expondo que os meios alternativos de solução de conflitos e projetos de mutirão e justiça itinerante são relevantes para a melhoria da acessibilidade e desempenho da Corte.

O acesso à justiça é pré-requisito para avaliação se o contrato (teoria da agência) está sendo cumprido, pois de nada adiantariam as demais ferramentas se a população (clientes) não conseguisse ter acesso aos produtos (serviços judiciais).

Figura 10 – Resultados Análise da Dimensão Acessibilidade



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se inferir do prestígio que o judiciário tem dado, tanto às teorias organizacionais, quanto à psicologia e outras áreas do conhecimento, uma mudança de paradigma, abrindo a ciência jurídica para outras formas de solução dos conflitos conjugadas com os mecanismos tradicionais de dizer o Direito.

4.2.4- Dimensão: Independência

É a capacidade dos magistrados de agirem em conformidade com os princípios e normas da Constituição e com os fatos apurados em cada caso concreto, de forma a salvaguardar os direitos dos cidadãos, protegendo-os de interesses e pressões que contrariem princípios e normas constitucionais, advindas de qualquer origem, inclusive de eventual abuso de autoridade de representantes dos poderes Executivo e Legislativo, de interesses e pressões ilegítimas oriundas daqueles que os nomearam ou da própria direção dos Tribunais, ou, ainda das partes litigantes e de eventuais pressões para adoção de decisões inconstitucionais de cunho populista, nos dizeres de Akutsu e Guimarães(2014, p.57) citando Beer 2006,Canes-Wroneetall. (2010),Cordis (2009),Kleman e Mahoney (2005),Peerenboom (2006),Rosenbloom (2010),Staats, Bowler e Hiskey (2005).

A independência é pré-requisito para a boa atuação judicial, já que, o magistrado precisa de liberdade para poder formar seu conhecimento sobre o caso e a consequência jurídico-legal para solução daquele conflito. Dessa sorte, a legislação e as ações das Cortes tem se pautado na tentativa de proteger a integridade física dos magistrados que são ameaçados por estarem julgando causa de interesses de grupos criminosos ou agente econômicos, além de tentar proteger quanto ao assédio no que se refere à evolução na carreira imposição ideológica exercida através de hierarquia etc.

Conforme análise abaixo no TJ/RO a independência tem sido preservada de maneira satisfatória, tentando criar um ambiente favorável á que os magistrados possam livremente formar seus convencimentos.

Figura 11 – Análise dos Resultados da Dimensão Independência

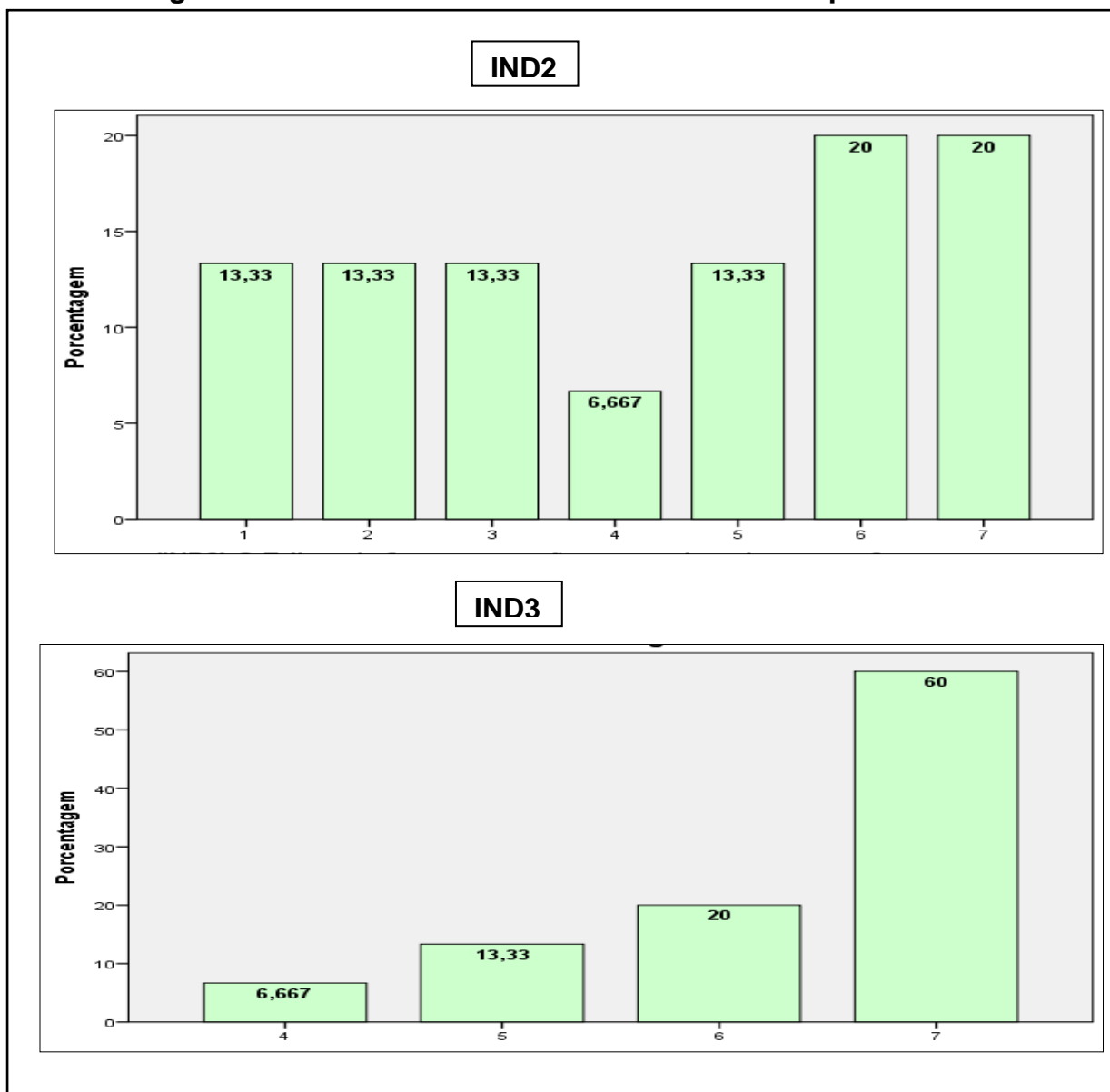
Variável	Resultados
IND1 – Desembargador externo	Esta variável foi eliminada no processo de validação da ferramenta ao contexto local.
IND2 – Inamovibilidade	A independência dos magistrados consiste na possibilidade de tomarem as decisões judiciais baseados livremente em suas convicções jurídicas e legais, ou seja, não serem influenciados por formas de poder ou força. Por exemplo, um magistrado ameaçado, sem garantia de segurança, ficaria em tese fragilizado diante da decisão a ser tomada, por receio das consequências. Por isso, são prestigiadas regras que garantam a promoção na carreira, não fique tão vinculada à subjetividade dos membros mais antigos do Tribunal, também é prestigiada a regra de um magistrado não pode ser removido de local de trabalho, a menos que queira. Há ainda outros esforços legislativos no sentido de que os juízes não tenham medo de tomarem as decisões nos processos, sendo garantidos que não sofram eventuais retaliações na carreira.

	A maioria dos respondentes entende que o TJ/RO adota as medidas necessária para garantir que os magistrados dotados de inamovibilidade, não sejam retaliados e forçados a mudarem de área de atuação (ramo do Direito) ou Comarca.
IND3– Ameaças	De igual sorte, entendem que o Tribunal adota procedimentos de proteção pessoal em caso de ameaças, o que diga-se de passagem, é mais comum com magistrados que atuam na área de tóxicos ou conflitos agrários.

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 12 os dos gráficos demonstram que ambas variáveis analisadas indicam bons resultados para a Corte, ressaltando que, com relação a ameaças que os magistrados sofrem, ainda, na opinião de alguns respondentes há pontos a se melhorarem, o que indica ser um item que merece observação por parte da gestão.

Figura 12 – Resultados Análise da Dimensão Independência



Fonte: Dados da pesquisa

A independência é fundamental ao Estado Democrático de Direito, pois a liberdade de atuação, principalmente em trabalhos que envolvem conteúdo social e político como o do Poder Judiciário, significa a possibilidade de mudança da realidade social e desenvolvimento e efetivação dos direitos.

Esta dimensão é vinculada ao princípio de governança pública da integridade (MATIAS-PEREIRA, 2010), pois preserva a honestidade no sentido de que os valores da instituição, que tem seu viés voltado ao Estado Democrático de Direito, e por óbvio à livre convicção e manifestação de pensamento, não pode criar embaraços à atuação legítima dos profissionais, por pressões de interesses de pessoas em hierarquia superior, ou ainda, agentes externos à instituição que possam fazer uso da violência.

4.2.5- Dimensão: Recursos e Estrutura

É o conjunto de: (a) servidores e magistrados organizados em carreiras; (b) instalações e equipamentos para servidores e magistrados exercerem adequadamente suas funções; (c) sistema de informação judicial e de (d) conhecimento acumulado pelas organizações do Poder Judiciário, que têm como características serem valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de serem imitados, de acordo com Akutsu e Guimarães (2014), citando Barney (1991), Bybee e Pincock (2011).

É a dimensão que apresentou maior relevância e influência no desempenho, tanto na pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014), quanto na presente pesquisa.

Figura 13 – Análise dos Resultados da Dimensão Recursos e Estrutura

Variável	Resultados
REC1 – Orçamento	Esta dimensão foi apontada no estudo de Akutsu e Guimarães como a tida por mais relevante pela amostra consultada. No TJ/RO os consultados entendem que os recursos são medianos, sendo que a maioria se posicionou exatamente no meio termo entre concordância e discordância sobre serem suficientes os recursos orçamentários do Tribunal, para a execução de seus trabalhos.
REC2 – Atualização de conhecimentos magistrados	Pouco acima da média foi o posicionamento dos consultados acerca da realização de cursos e outros atos de atualização de conhecimentos.
REC3 – Sistema de Informações	As ferramentas de informática têm sido de grande valia para a melhoria dos serviços das organizações de forma geral, e no Judiciário não é diferente. A tecnologia da informação está mudando de tal forma as rotinas de trabalho e relações inclusive alteração o próprio meio de produção principal que era o processo em papel por sua versão virtual, que dispensa a presença física dos

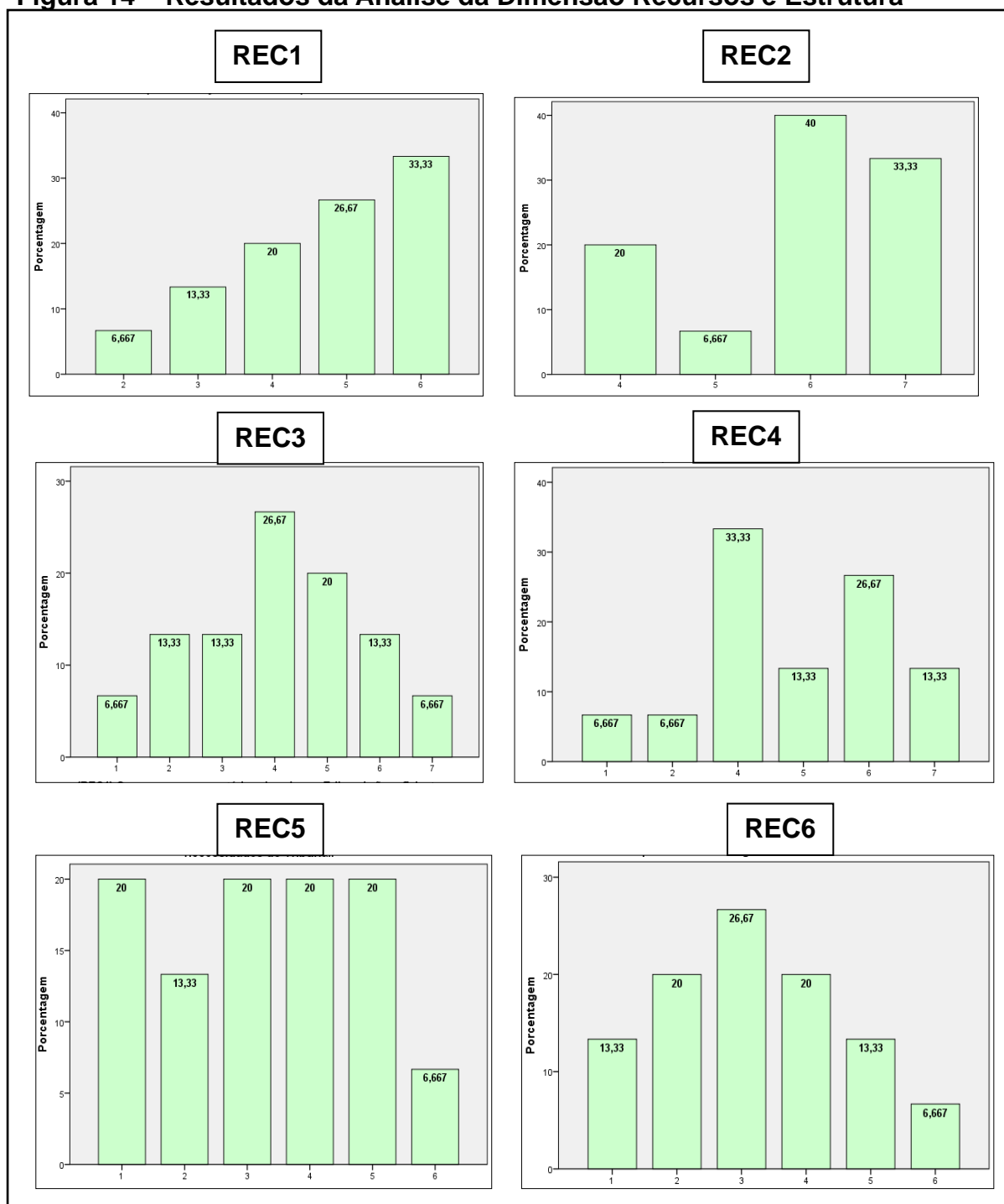
	<p>advogados em vários atos e possibilita o acesso remoto e simultâneo a todas as informações do processo, além de melhorar os procedimentos dos cartórios das Varas que dispensam alguns atos manuais como ocorria com o papel.</p> <p>Os consultados se dividem estando 33% entendendo que medianamente tais recursos permitem a consulta à dados dos processos e outros quase 50% se posicionando acima da média.</p> <p>Vale lembrar que no TJ/RO está em fase inicial a migração do processo em papel para o processo inteiramente virtual, assim, influenciou as respostas o fato de haverem muitos processos ainda em papel e cujas informações são lançadas na internet apenas em formas de resumos ou sínteses.</p>
REC4 – Proporção estoque de processos por magistrado	<p>Grande reclamação dos magistrados é com relação à sobrecarga de trabalho consistente na quantidade de processos que cresceu consideravelmente nos últimos anos, não sendo acompanhada pelo crescimento na oferta de vagas para juízes.</p> <p>A maioria se posicionou abaixo da média indicando ser o número de processos incompatível para cada magistrado cuidar.</p> <p>É relevante mencionar que, a média de processos por magistrado em Rondônia é consideravelmente menor do que em relação a outros Tribunais mais longevos.</p>
REC5 – Rotatividade de Juizes Substitutos	<p>Os juízes substitutos são aqueles em início de carreira, e que, durante seus primeiros anos de trabalho, não tem uma unidade de trabalho fixa, são lotados em substituição a magistrados mais antigos que estejam afastados de férias ou outras situações.</p> <p>Os respondentes se posicionaram de forma bem distribuída em torno da média, havendo uma incidência considerável que discordou em grau máximo da premissa de que a rotatividade de juízes substitutos seria adequada às demandas do Tribunal.</p>
REC6 – Capacitação servidores	<p>Quanto à capacitação dos servidores que auxiliam os magistrados a pesquisa indica que estariam na média e pouco acima desta.</p> <p>Vale lembrar que, as ações de capacitação se voltadas somente aos gestores, no caso os magistrados, tendem a produzir menos efeitos positivos já que, a atuação judicial cada vez mais está vinculada ao trabalho em equipe, dessa forma o gestor só terá grandes meios de contribuir para que sua unidade apresente resultados de excelência a partir dos conhecimentos de sua equipe.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme figura 14, as respostas para esse grupo de variáveis foram as que permaneceram mais próximas da média, o que demonstra o entendimento dos respondentes no sentido do TJ/RO ser regular quanto à dimensão estrutura e recursos.

Deve ser levada em conta, que conforme traço cultural identificado nessa pesquisa, há crença muito forte com relação a que mais recursos importariam automaticamente em maior desempenho, dessa sorte, a crença pode ter influenciado nas respostas, que indicam que o tribunal deixa margem a desejar na implementação da estrutura e nos recursos que dispõe.

Figura 14 – Resultados da Análise da Dimensão Recursos e Estrutura



Fonte: Dados da pesquisa

É comum na administração pública o pensamento constante quanto à necessidade de mais recursos, o que por vezes pode gerar o efeito oposto ao esperado, criando verdadeiros excessos burocráticos escalonado e muitas pessoas para poucas tarefas o que acaba prejudicando a produtividade. Pelos números do

CNJ, e pela avaliação histórica do volume de trabalho do Judiciário, tal excesso de recursos não ocorre, muito pelo contrário, a produção é muito superior em termos de números do que em relação ao passado ou em relação a outros países. Basta analisar o número de pronunciamento da suprema corte americana e da brasileira.

O número acumulado de demandas a se atender também é assustador, mas a crença de que só os recursos por si só, resolvem os problemas, é a algo a se superar, até por que as administrações assim como a economia trabalham exatamente com a escassez de recursos, dessa sorte, para melhoria do desempenho organizacional, é preciso superar o modelo mental que racionaliza a produção tão somente a partir dos recursos, e buscar métodos alternativos de rearranjo dos fatores de produção. Tal movimento já está em voga do judiciário, mas como se percebe da pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014) e da presente pesquisa, a crença na influência dos recursos sobre o desempenho é ainda forte, o que requer maiores estudos sobre a questão.

Note-se que a dimensão estrutura está muito ligada à ideia de fronteiras da organização trabalhada na Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1981), pois os gestores fazem escolhas sobre a forma de interação com o mercado (sociedade) e a estrutura utilizada para isso, assim, aqui se posiciona a forma de alocação dos profissionais, onde os magistrados e servidores prestarão seus serviços, ora podendo-se focar esforços em áreas específica, por exemplo, juizados de infância, e ainda as escolhas sobre os insumos a se utilizar, se alugarão prédios ou os construirão, se comprarão softwares ou os produzirão, se internamente realizarão serviços meios como limpeza ou terceirizarão estas atividades.

4.2.6- Dimensão: Desempenho

O desempenho representa os resultados alcançados por magistrados e Tribunais que indicam: (a) o nível de adoção de boas práticas de governança judicial relacionadas aos construtos *Acessibilidade*, *Accountability*, *Independência* e *Recursos e Estrutura*; e (b) a qualidade do sistema judicial em termos de tempo de julgamento, custo dos processos judiciais e qualidade das sentenças, segundo Akutsu e Guimarães (2014) trabalhando com as ideias de Beer (2006), Chemin (2010), Kahan (2006), Ng (2011), Mendelski (2009), Staats, Bowler e Hiskey (2005).

Esta dimensão tem vínculo mais forte com as dimensões de aspectos de governança (*Accountability*, Acessibilidade, Recursos e Estrutura e Independência), já que, o modelo apresentaria incongruências se, as dimensões anteriores apresentassem indicadores baixos e esta dimensão indicador alto ou vice-versa. Assim, o modelo se mostra consistente na medida em que há proporcionalidade entre os resultados.

Já o ambiente institucional pode ou não influenciar no desempenho.

Conforme análise das respostas abaixo, os consultados entendem que o desempenho do TJ/RO é de médio a alto, apresentando a maioria das variáveis, valores pouco acima da média ou muito acima da média.

Figura 15 – Análise dos Resultados de Desempenho

Variável	Resultados
DES1 – Diminuição estoque de processos	A maioria entende que os resultados do TJ/RO melhoraram nos últimos três anos, o que encontra respaldo nas estatísticas anuais do CNJ e nas respostas às variáveis anteriores que apontaram melhorias nos meios de produção e práticas de governança adotadas.
DES2 – Proporção tempo médio de julgamento e complexidade dos casos	Pouco acima da média se posicionam os respondentes quanto à proporcionalidade entre o tempo dispendido para um processo ser julgado e sua complexidade. Vale pontuar que este tem sido um grande desafio do Judiciário, separar as causas por similitude que viabilize o julgamento conjunto de vários processos e dar prioridade à causas mais graves ou mais simples, mas ao mesmo tempo respeitar o direito de resposta em prazo adequado àquelas causas dotadas de maior complexidade, como pontuou um dos entrevistados em profundidade.
DES3 – Número de processos para julgamento e exame dos argumentos	Outra questão dilema da atuação judicial atualmente e que foi objeto da reforma do Código de Processo Civil é a profundidade de análise dos argumentos expostos pelos litigantes. Ante a uma demanda intensa por produtividade, nem sempre os magistrado pode se ater mais tempo em causas com argumentações mais complexas, sendo que por vez um volume maior de produção mas com característica de baixo aprofundamento nas questões jurídicas e fáticas expostas, acaba sendo um ato contra produtivo, já que, o processo recebe uma decisão de forma mais rápida, mas por ser superficial, essa decisão abre espaço para maiores questionamentos em sede de recursos, o que prolonga a duração do processo. Os respondentes entendem em sua maioria que não há possibilidade de análise aprofundada de algumas causas pelo excesso de processos a serem decididos.
DES4 – Tempo processo complexidade	A questão pretende identificar se o tempo dispendido para produzir uma decisão é distribuído de forma proporcional à sua complexidade pelos magistrados. Foi indicado que sim, a maioria se posicionando acima da média.
DES5 – Alcance de metas	O último questionamento é sobre o alcance das metas, sendo que a maioria confirmou o fato. A análise individualizada das variáveis aponta de forma geral que os respondentes entendem acima da média a adoção de práticas de boa governança pelo TJ/RO, assim como os resultados satisfatórios na maioria dos quesitos.

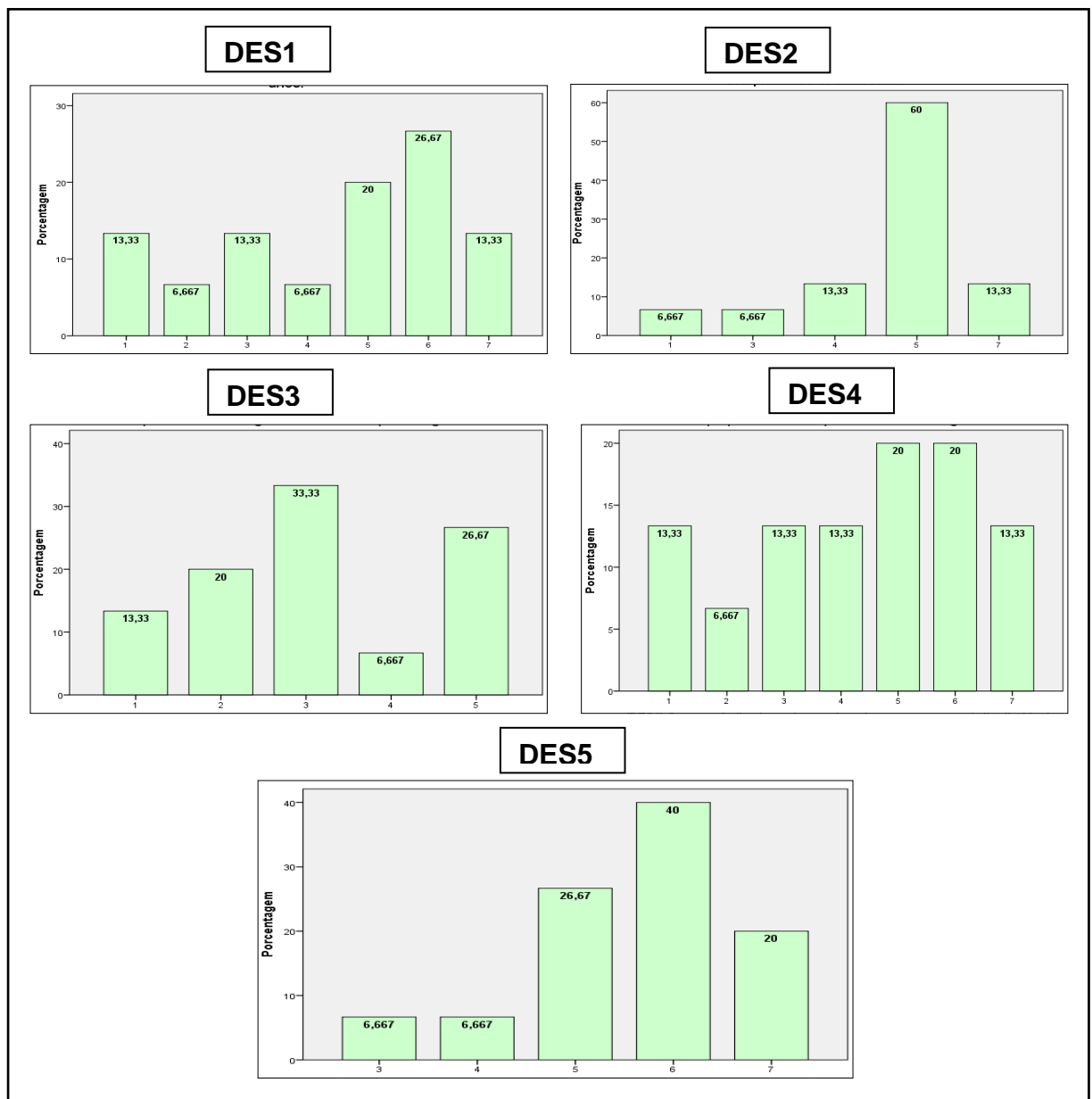
Fonte: Dados da pesquisa

Da análise dos gráficos de respostas pode-se perceber a coerência das respostas das dimensões anteriores, já que, havia ora oscilação em torno da média,

pouco acima, pouco abaixo e hora valores elevados, que agregados se refletem nos percentuais de desempenho que variam entre pouco acima da média e elevado.

Vale lembrar que Sumpf (2008), indica que o problema da morosidade judicial está mais ligado a causas internas como omissão do juiz na gestão da unidade, desorganização administrativa do que externos. No presente caso, apontando as demais dimensões de governança no sentido de estarem em condições médias a boas esses elementos internos, a consequência é que o desempenho, velocidade judicial, esteja em condições melhores do que as condições gerais do país, de onde se extraem as constatações do referido autor.

Figura 16 – Resultados Análise da Dimensão Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

Pelos percentuais das respostas indicadas, percebe-se que na visão dos consultados os resultados do TJ/RO são de bons a ótimos.

4.2.7- Dimensão Práticas de Governança

A dimensão Práticas de Governança é de primeira ordem, e é formada da combinação das dimensões *Accountability*, Acessibilidade, Independência e Recursos e Estruturas, sendo essas, princípios e ideais que embasam a materialização de procedimentos, condutas, posturas, controles e diretrizes da organização que são conhecidos como as práticas de governança.

Dessa sorte, a verificação quanto ao estado das práticas de governança já foi feita através das análises anteriores, sendo relevante apenas apontar que, Recursos e Estrutura se destacam como a de maior relevância dentre os fundamentos de práticas de governança na influência quanto aos resultados, mas sendo considerada pelos respondentes como mediana, o que indica a expectativa de aumento de recursos.

A dimensão com melhor resultado na opinião dos respondentes foi acessibilidade seguida de *accountability* e independência.

4.2.8- Correlação entre as Dimensões de Governança

Na tese de Akutsu e Guimarães houve a construção de modelo teórico-metodológico, sendo que, a testagem realizada das 7 hipóteses iniciais, seis indicaram a validade das premissas do modelo teórico-metodológico.

Tratando-se de nova matriz teórica, os autores ao final da obra que abrangeu o cenário nacional, sugeriram a replicação do estudo em contextos diversos, por exemplo, regiões do Brasil ou tribunais isoladamente.

Dessa sorte, acompanhando essa linha teórica e realizado estudo análogo no TJ/RO, têm-se como resultado para as mesmas 3 primeiras hipóteses os seguintes:

H1 – Ambiente Institucional influencia positivamente o Desempenho.

A dimensão ambiente institucional avalia o contexto macro e micro que a entidade judicial está inserida, vale dizer, as regras do jogo, que no caso podem ser macro, como a legislação aplicada que em quase totalidade é de âmbito nacional, dessa forma o TJ/RO compartilha nesse aspecto de mesmas condições dos demais tribunais, e o aspecto micro, que se refere as peculiaridades culturais locais, como

usos e costumes, práticas, economia local que invariavelmente afetará os tipos de demandas etc.

Dessa forma, o que se avalia é se os pesquisados consideram que o ambiente institucional em que estão inseridos é fator preponderante no desempenho do tribunal, vale dizer, se a legislação, se as práticas dos advogados e outros profissionais do direito, se os costumes locais afetam diretamente os resultados.

Na tese de Akutsu (2014) essa hipótese foi rechaçada.

Na presente pesquisa das 5 variáveis/perguntas para a dimensão ambiente institucional, 3 foram respondidas indicando-se a influência dessas variáveis nos resultados do tribunal as outras duas, AMB4 e AMB5 as respostas foram no sentido de não haver atuação relevante no tribunal sobre ambos assuntos, que tratam de projetos educativos da população quanto aos serviços judiciais e quanto a projetos de trocas de experiências com outros tribunais.

De acordo com a análise de coeficiente de correlações entre as dimensões abaixo expostas, a hipótese também não se confirma, uma vez que a correlação existente entre ambiente institucional e desempenho é muito próxima a zero, 0,251.

Tal fato pode ser atribuído à adaptação que os profissionais ajustam em seu labor a partir do ambiente, sem que isso comprometa significativamente os resultados. Por exemplo, uma mudança de legislação implica em alteração de ambiente, mas as novas regras são assimiladas pelos profissionais e não vão interferir substancialmente na produção, já que o rearranjo produtivo se adapta a nova legislação vigente, influenciando mais no direito das pessoas em litígio do que no volume de produção.

Conforme pontuado por Ribeiro (2008) no Brasil a cultura de acreditar que mudando a lei se resolveriam os problemas de acúmulos de processos já foi negada, diante das várias mudanças sem respectivo impacto nesse aspecto.

Nos termos mencionados por Akutsu e Guimarães (2014), a negação dessa hipótese demonstra a convicção dos consultados no sentido de que o ambiente institucional não seria fator preponderante no desempenho do Tribunal, demonstrando a crença de que a instituição tem a capacidade de se adaptar às contingências do meio.

H2 – Práticas de Governança influenciam positivamente o Desempenho.

A dimensão “práticas de governança” é tida por desdobramento de outras 4 dimensões, a saber, *Accountability*, Acessibilidade, Independência e Recursos e Estrutura.

Em todas as 4 dimensões primárias que compõe a práticas de governança as respostas em sua maioria foram positivas no sentido de serem adotados tais procedimentos de boas práticas, o que se coaduna com as respostas da dimensão desempenho que também foram afirmadas pelos respondentes como grau próximo ao máximo da escala.

O coeficiente de correlação indicou existir correlação direta positiva apenas com relação à dimensão Recursos e Estrutura, alcançando patamar muito superior a zero, no caso 0,762. Em segundo lugar, próximo ao mínimo de coeficiente para se concluir a correlação está a dimensão *Accountability*, e as dimensões Independência e Acessibilidade não afetariam o desempenho.

Dessa sorte, repete-se a conclusão da tese de Akutsu (2014) no sentido de que, os consultados entendem os Recursos e Estrutura como fator preponderante na alteração dos resultados da instituição.

H3 – Práticas de Governança influenciam positivamente o Ambiente Institucional.

A relação de práticas de governança com o ambiente institucional, no plano teórico indicaria uma melhora sucessiva entre ambas dimensões, pois à medida de que ambiente isso tenderia a estimular que esse ambiente adote postura de cooperação com a empresa.

Tal premissa se confirmou na pesquisa. Conforme primeira coluna da tabela, todas as dimensões de práticas de governança têm coeficiente consideravelmente superior a zero em relação ao Ambiente Institucional, dessa sorte, conclui-se haver correlação direta entre essas dimensões.

Diferente da tese de Akutsu (2014), que aponta a possibilidade ou não de influência, na presente pesquisa no TJ/RO a relação é direta, dessa forma, na visão dos consultados é sempre presente, o que implica dizer que a implementação de práticas de governança automaticamente, no entender dos pesquisados, influencia positivamente no ambiente institucional.

Assim, a hipótese é confirmada.

Segue abaixo a tabela de coeficientes de correlação e análise sintética das relações entre todas as dimensões:

Figura 17 - Correlação entre as dimensões de Governança

		AMB MEDIA	ACT MEDIA	ACE MEDIA	IND MEDIA	REC MEDIA
ACT MEDIA	Correlação de Pearson	0,540*				
	Sig. (bilateral)	,038				
	N	15				
AC MEDIA	Correlação de Pearson	0,707**	0,793**			
	Sig. (bilateral)	,003	,000			
	N	15	15			
IND MEDIA	Correlação de Pearson	0,604*	0,383	0,392		
	Sig. (bilateral)	,017	,159	,148		
	N	15	15	15		
REC MEDIA	Correlação de Pearson	0,541*	0,659**	0,464	0,519*	
	Sig. (bilateral)	,037	,007	,082	,048	
	N	15	15	15	15	
DES MEDIA	Correlação de Pearson	0,251	0,429	0,224	0,218	0,762**
	Sig. (bilateral)	,366	,111	,422	,436	,001
	N	15	15	15	15	15

Fonte: Dados da Pesquisa

A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).*

A correlação não é significativa no nível 0,01 (bilateral).**

Com relação à análise das relações de todas as dimensões entre si, conforme aponta o gráfico acima, podem ser feitas as seguintes inferências:

- Observa-se que a amostra a dimensão Amb tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) com as quatro dimensões ACE, IND, REC e ACT (nessa ordem) mas não com o DES;
- A dimensão ACT tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) com as dimensões ACE, REC e AMB (nessa ordem), mas não com Des nem IND;

- A dimensão ACE tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) com as dimensões ACT e AMB (nessa ordem), mas não com IND, nem REC nem DES;
- A dimensão IND tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) somente com as dimensões AMB e REC (nessa ordem);
- A dimensão REC tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) com as quatro dimensões DES, ACT, AMB e IND (nessa ordem);
- Somente tem correção significativa positiva ao nível de significância $\alpha = 0,05$ (influência positiva) da dimensão DES com REC.

Análise Global das Médias das Dimensões

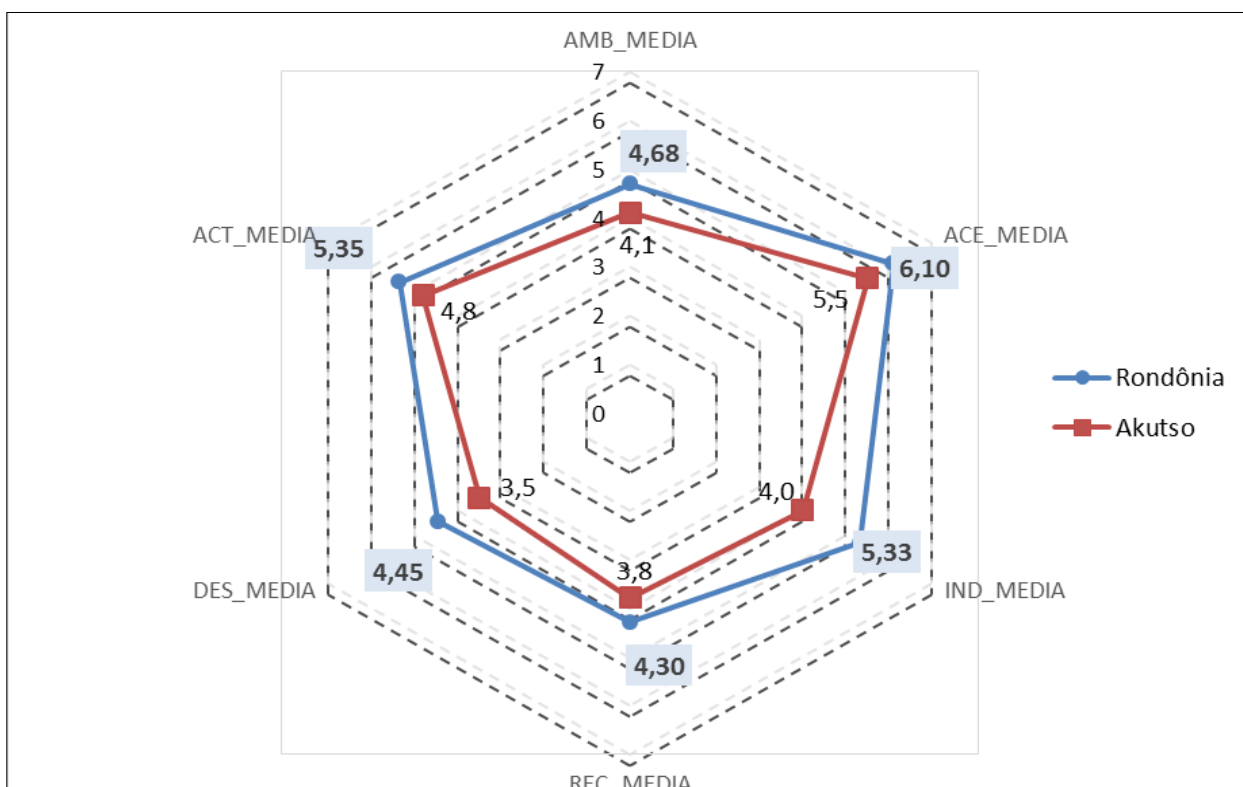
Analisando os números de forma global identifica-se que pelo sentir dos respondentes o TJ/RO, nos quesitos avaliados encontra-se acima da média de respostas na escala *likert*.

A escala utilizada para medir o grau de concordância com os enunciados representativos das variáveis, foi de 0 a 7, sendo zero a discordância total com o enunciado e 7 a concordância total, dessa forma, valores de média superiores a 4 indicam que os respondentes confirmam a premissa, sendo que, quanto mais superior a 4 for a média maior o grau de confirmação.

Conforme gráfico abaixo, em todas as dimensões, os respondentes indicaram concordância que representam média superior a 4, destacando-se as dimensões independência e acessibilidade que tiveram médias maiores.

Destaca-se ainda, que todas as médias foram superiores àquelas apontadas na pesquisa de Akutsu e Guimarães (2014), o que pode levar a se concluir, associado aos dados do CNJ, que o TJ/RO possui características de desenvolvimento acima da média nacional.

Figura 18 – Índices Médios por Dimensões



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados superiores da variável acesso à justiça se coadunam com as informações do CNJ e falas dos entrevistados em profundidade no sentido de destacar-se o TJ/RO por projetos de atendimento em massa à população, como a Justiça Itinerante, que foi o primeiro desenvolvido em tribunais no Brasil, os mutirões DPVAT, mutirões de negociações com grandes empresas etc.

Um contraponto seria, o apontado pelos entrevistados que indicaram haver excesso de acesso por determinados nichos sociais, como as demandas de dano moral por negativação indevida, em que discute-se haver “indústria” do dano moral, consistente na cultura de sempre ingressar com demandas judiciais antes de tentar resolver esse tipo de problema de outras formas.

Quanto à dimensão independência, os entrevistados também afirmaram que o tribunal de forma geral, respeita a autonomia funcional do magistrado, o que implica em dizer, que o profissional tem liberdade de convicção para proferir suas decisões, e que há preocupação na segurança dos magistrados, principalmente os que atuam em áreas de risco como Vara de Tóxicos, em que são constantes as ameaças, destacando-se que mesmo sendo um Estado com índices de desenvolvimento econômico não tão elevados, as notícias de atentados a juízes não são tão presentes como se observa noutras unidades da federação.

5– CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou tanto o arcabouço teórico do desempenho dos tribunais a partir do modelo teórico-metodológico da Governança Judicial e suas fontes base, quanto o nível de governança a partir dos atores internos ao sistema judicial, no caso, os magistrados do TJ/RO.

Tanto esta pesquisa quanto à tese de doutoramento da qual buscou-se subsídios científicos, descreveram as condições de governança na visão dos agentes internos, o que pode apontar resultados tendenciosos, representativos da cultura judicial de cada nicho analisado, todavia, não abrangente do fenômeno judicial como um todo, que envolveria outros atores, como advogados, promotores, cidadãos enfim outros *stakeholders*. Dessa sorte, uma limitação da pesquisa é quanto a abrangência do fenômeno.

Uma potencialidade é que, os agentes consultados são os mais diretamente vinculados aos resultados das Cortes, magistrados, assim, o reconhecimento da visão destes viabiliza maior possibilidade de intervenção, não se esquecendo que um fenômeno para seu amplo entendimento também há de ser visto sob outros ângulos, no caso, há necessidade de estudos abrangendo os outros atores e partes interessadas, para avanço da matéria.

O resultado apontado por essa pesquisa no sentido de ser a dimensão Recursos e Estrutura a mais relevante para o desempenho dos tribunais deve ser visto também, sob a possibilidade de haver influência de questões de cultura organizacional, já que, a alegação de falta de recursos por vezes, em algumas organizações é a mais vinculada ao modelo mental dos gestores do que a dinâmica de produção em si.

Inegáveis os números levantados que apontam o aumento vertiginoso na quantidade de processos a serem julgados e que não foi acompanhado de crescimento de recursos, o que reforça o resultado da pesquisa, no sentido de recursos e estrutura serem mais relevantes neste momento de crescimento de demanda, mas há necessidade de novos estudos para analisar a cultura organizacional dos tribunais a fim de verificar se além desta dimensão, outras teriam também condições de influenciar significativamente os resultados. Cabe pontuar que, o volume de recursos em si, é matéria de pouca possibilidade de alteração, a tendência é que os orçamentos dos tribunais continuem os mesmos, dessa sorte,

outros elementos com maiores possibilidades de alterações devem ser geridos para melhoria dos resultados, incluindo nisso a própria alteração na alocação dos mesmos recursos.

Quanto à dimensão Ambiente Institucional a visão dos consultados é de que, as Cortes se adaptam às mudanças de legislações e posturas de agentes externos, não influenciando esses significativamente nos resultados, resultado este que pode também ter sido influenciado por traços de cultura organizacional.

Vale destacar que, a dimensão Recursos e Estrutura, também se vincula às atividades de capacitação e aprimoramento técnico que possam ser oportunizadas aos agentes internos pela Corte, assim, também aborda aspectos fora do financeiro material. Para outros estudos, é recomendável a divisão desta dimensão, em aqui engloba o capital humano, sistema de informações, conhecimento organizacional e etc. para avaliar o impacto nos resultados a partir destas subdivisões.

Os resultados da pesquisa, com relação às médias, apontaram para o TJ/RO valores superiores à pesquisa de Akutsu (2014) que avaliou os tribunais nacionais, mas quanto às correlações das variáveis e dimensões os resultados foram muito próximos, o que reforça o modelo metodológico da Governança Judicial construído pelo referido autor, e aponta que, mesmo no contexto local, com diferentes resultados para as variáveis analisadas isoladamente, a correlação entre elas permanece a mesma.

De forma geral o TJ/RO apresenta bons resultados em níveis de governança, que diga-se de passagem são práticas recentes nos tribunais, dessa forma, pode-se concluir que o processo de implantação das práticas de governança está avançando devendo se aprimorar neste rumo.

A governança na área pública, conforme referencial teórico, exige comprometimento das instituições e atores envolvidos o que se visualiza na população estudada, estando em fase de implementação essas novas práticas e noções na área pública, especificamente judicial.

Como o foco apontado como de maior relevância, Recursos e Estrutura, nem sempre é alterável, o orçamento é relativamente fixo, proporcional ao PIB do Estado, áreas em que a Corte pode centrar seus esforços são a gestão destes recursos de pouca variação para potencialização da estrutura já existente. Por exemplo, com o avanço do processo virtual, a tendência é a redução de gastos com papel, redução de espaço para arquivo que poderá ser utilizado para outros serviços, assim

dispensando a necessidade de locação ou aquisição de prédios. Cabe ainda a reflexão quanto à alocação de recursos em capacitação e ações externas como educação da população sobre seus direitos e funcionamento das Cortes, este último, apontado na pesquisa como pouco praticado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4a. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

ANAO. Australian National Audit Office. **Performance Information in Portfolio Budget Statements**. Canberra: Commonwealth of Australia, 2002, n. 18.

AKUTSU, Luiz. **Governança Judicial: construção e validação de modelo teórico-metodológico**. Tese (Doutorado em Administração da UNB). Brasília. 2014.

BARBOSA, Arnaldo Afonso. **Introdução ao Estudo do Direito**: disciplina de graduação em Direito pela UFMG. Notas de aula manuscritas. Belo Horizonte, março a junho de 2011.

BARBOSA, Heverto Mendes. **Implicações Da Utilização Do Processo Eletrônico Na Segunda Instância Do Poder Judiciária Do Estado De Rondônia Quanto À Eficiência Dos Princípios Do Acesso À Justiça E Da Celeridade Processual**. Monografia (Graduação em Direito pela UNIR). Porto Velho, 2014.

BARNEY, Jay. **Firm resources and competitive advantage**. Journal of Management. v. 7, n. 1. p. 99-120, 1991.

BARRET, P. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. AM Auditor General for Australia. 2005. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

BEER, Caroline C. **Judicial Performance and the Rule of Law in the Mexican States**. Latin American Politics & Society, Miami: University of Miami, v. 48, n. 3, p. 33-61, 2006.

BRASIL. **Pacto de Estado em Favor de um Judiciário Mais Rápido e Republicano**. Diário Oficial da União. Brasília: Imprensa Nacional, n. 241, seção 1, p. 8-9. 16/12/2004.

_____. **II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça Mais Acessível, Ágil e Efetivo**. Diário Oficial da União, Brasília: Imprensa Nacional, n. 98, seção 1, p. 1-2. 26/5/2009.

_____. **Emenda Constitucional 45**, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>, acesso em 23/1/2016.

_____. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Justiça em números 2012: ano-base 2011**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2012. 451 p. il.

_____. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Justiça em números 2013: ano-base 2012**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2013c. 346 p. il.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, ano 47, vol. 120, n.1, 1996.

BYBEE, Keith J.; PINCOCK, Heather. **Efficient, fair, and incomprehensible: how the State “sells” its Judiciary**. Law & Policy, v. 33, n. 1, p. 1-26, jan.2011.

CAMPOS, Ana M. **Accountability**: Quando poderemos traduzi-la para o Português? Revista de Administração Pública. Vol. 24, n. 2, p. 30-50, fev/abr. 1990.

CANES-WRONE, Brandice; CLARK, Tom. S.; PARK, Jee-Kwang. **Judicial independence and retention elections**. Journal of Law, Economics, and Organization, p. 1-24. set. 2010.

CHEMIN, Matthieu. **Does court speed shape economic activity?** Evidence from a court reform in India. The Journal of Law, Economics, & Organization, p. 1-26, nov. 2010.

CIDADE, Ione Grace do Nascimento. **Novo pensamento na administração judiciária como perspectiva para realização das metas estratégicas: estudo dos modelos mentais do tribunal de justiça do estado de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração pela UNIR), Rondônia, 2010

CLAESSENS, S. **Corporate governance and development**. The World Bank Research Observer, v. 21, n. 1, Spring 2006.

CORDIS, Adriana S. **Judicial checks on corruption in the United States**. Economics of Governance, v. 10, n. 4, p. 375–401, 2009.

DEMSETZ, Harold. **Toward a Theory of Property Rights**, American Economic Review, 57, 1967, p. 347-359.

DORSET, Poole; BAKER, Davies. Webster’s new universal dictionary. London, 1979.

EISENHARDT, Kathleen M. **Agency theory: an assessment and review**. Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR, Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD/UNIR). Área de Concentração. 2016. Disponível em:

<<http://www.ppga.unir.br/?pag=submenu&id=1167&titulo=Linhas%20de%20Pesquisa>>

Acesso em 27/09/2016.

IBANHES, Lauro C. et al. **Governança e regulação na saúde: desafios para a gestão na região metropolitana de São Paulo, Brasil**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 575-584, 2007.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em 29/11/2015.

IFAC.INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – PSC/IFAC.Study.13.**Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.** 2001. Disponível em: <http://web.PSC/IFAC.org/publications/international-public-sector-accounting-standardsboard/studies-and-research-reports#study-12-perspectives-on> Acesso em: 07/12/2010.

_____. **Origens da Governança Corporativa.** 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 29/11/2015.

KAHAN, Marcel. **The demand for corporate law:** statutory flexibility, judicial quality, ortakeover protection? *The Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 22, n. 2, p.340-365, 2006.

KICKERT, Donald F. **A revolução global:** reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 6ª ed. São Paulo: FGV, 2005.

KICKERT, Walter J.M. **Public governance in the Netherlands: in the alternative to anglo-american 'managerialism'.** *Public Administration*, v. 75, p. 731-752, 1997.

KLERMAN, Daniel. M.; MAHONEY, Paul. G. **The Value of Judicial Independence:** Evidence from Eighteenth Century England. *American Law and Economics Review*, Oxford: Oxford University Press, v. 7, n. 1, p. 1-27, 2005.

LEAL, Luiz Gonzaga; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. **Sustentabilidade e Isomorfismo:** Uma Análise dos Determinantes da Adoção de Práticas Sustentáveis nas Organizações à luz da Teoria Institucional. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro.** *Revista Administração Pública e Gestão Social*. Vol. 2, n. 1 p. 109-134. Viçosa, 2010.

MENDELSKI, Martin. **The Impact of EU on governance reforms in post-communist Europe:** a comparison between first and second-wave candidates. *Romanian Journal of Political Science*, v. 9, issue 2, p. 42-64, 2009.

MOLLAH, Mohamed A. H. **Does the Judiciary matter for accountability of administration in Bangladesh?** *International Journal of Law and Management*, v. 52, n. 4, p. 309-331, 2010.

NG, Gar Y. **A discipline of judicial governance?** *Utrecht Law Review*. Volume 7, Issue 1, 2011.

NOBRE, Mozart Ho-Tong. **Justiça Virtual do Estado de Rondônia:** Apresentação do Sistema de Processo Judicial Digital. Monografia (Graduação em Informática da UNIR), Porto Velho, 2010.

PEERENBOOM, Randall. **Judicial independence and judicial accountability:** anempirical study of individual case supervision. The China Journal. ContemporaryChina Center, Australian National University, n. 55, p. 67-92, jan. 2006.

PINHO, José A. G.; SACRAMENTO, Ana R. S. **Accountability:** já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, v.43, n. 6. Rio de Janeiro, p. 1343-1368, 2009.

RIBEIRO, L. A **Emenda Constitucional 45 e o acesso à Justiça.**Revista Direito GV, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 4, n. 2, p. 465-492, 2008.

RONDÔNIA. **Rondônia - um Estado atípico.** Porto Velho. 2015. Disponível em <<http://www.rondonia.ro.gov.br/diof/sobre/historia/>>. Acesso em 29/11/2015

ROSENBLOOM, David H. **George W. Bush, the Supreme Court, and the pursuit of “Big Government Conservatism”** in Federal personnel management.Review of Public Personnel Administration, v. 30, n. 4.p. 467–485, 2010.

SCHWENGBER, Silvana Battaglin. **Mensurando a Eficiência no Sistema Judiciário:** Métodos Paramétricos e Não-Paramétricos.Tese (Doutorado em Economia da UNB). Brasília, 2006.

SIENA, Osmar; OLIVEIRA, Clésia Maria de; BRAGA, Aurineide. **Normas para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo** Porto Velho, 2011. Disponível em: <<http://www.ppga.unir.br/?pag=estatica&id=584&titulo=Download%20-%20Documentos>>. Acesso em 05/12/2015.

STAATS, Joseph L.; BOWLER, Shaun; HISKEY, Jonathan. T. **Measuring judicial performance in Latin America.** Latin American Politics & Society, Miami: University of Miami, v, n. 4, p. 77-106, 2005.

STUMPF, J. C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação.** Dissertação de mestrado. Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008. 175 fl. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/>>. Acesso em 29/11/2015.

TIMMERS, Hans. **Government Governance:** corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance.9ª Fee Public Sector Conference.11/2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.** Brasília. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>>. Acesso em 29/11/2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Histórico. 2015. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/historico>>. Acesso em 29/11/2015.

_____. Corregedoria. 2015. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/menucorregedoria>>. Acesso em 29/11/2015.

_____. Lista de Antiguidade. 2015. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/index.php/menu-lista-de-antiguidades>>. Acesso em 29/11/2015.

_____. Estrutura Organizacional do TJRO. 2015. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/menu-institucional-estrutura-organizacional>>. Acesso em 29/11/2015.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economics of Organization**: The Transaction Cost Approach. The American Journal of Sociology, v. 87, n. 3, 1981.

_____. **Comparative Economic Organization**: The Analysis of Discret Structural Alternatives. Administrative Science Quartely, v. 36, n. 2, 1991.

_____. **Mechanisms of Governance**. Oxford University Press. New York, 1996.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness**: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese (Doutorado em Economia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.